

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**“ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU
IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL EN LOS USUARIOS DE UN BANCO PRIVADO
EN AREQUIPA, 2021”**

Tesis presentada por los bachilleres:

**Hurtado Quintanilla, Fallon Geraldine
Montoya Mendoza, Carla Alejandra**

Para optar el Título Profesional de
**Licenciado en Administración de
Empresas.**

Asesor (a):

Mg. Lewis Zúñiga, Patricio Federico

Arequipa - Perú

2023

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 21 de Diciembre del 2021

Dictamen: 003755-C-EPAE-2021

Visto el borrador del expediente 003755, presentado por:

2014244692 - HURTADO QUINTANILLA FALLON GERALDINE

2014245412 - MONTOYA MENDOZA CARLA ALEJANDRA

Titulado:

**ANALISIS DE LOS FACTORES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU IMPACTO ECONÓMICO
SOCIAL EN LOS USUARIOS DE UN BANCO PRIVADO EN AREQUIPA, 2021**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**0238 - VERA BALLON ERNESTO LUIS
DICTAMINADOR**



**1047 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID
DICTAMINADOR**



**2587 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO
DICTAMINADOR**



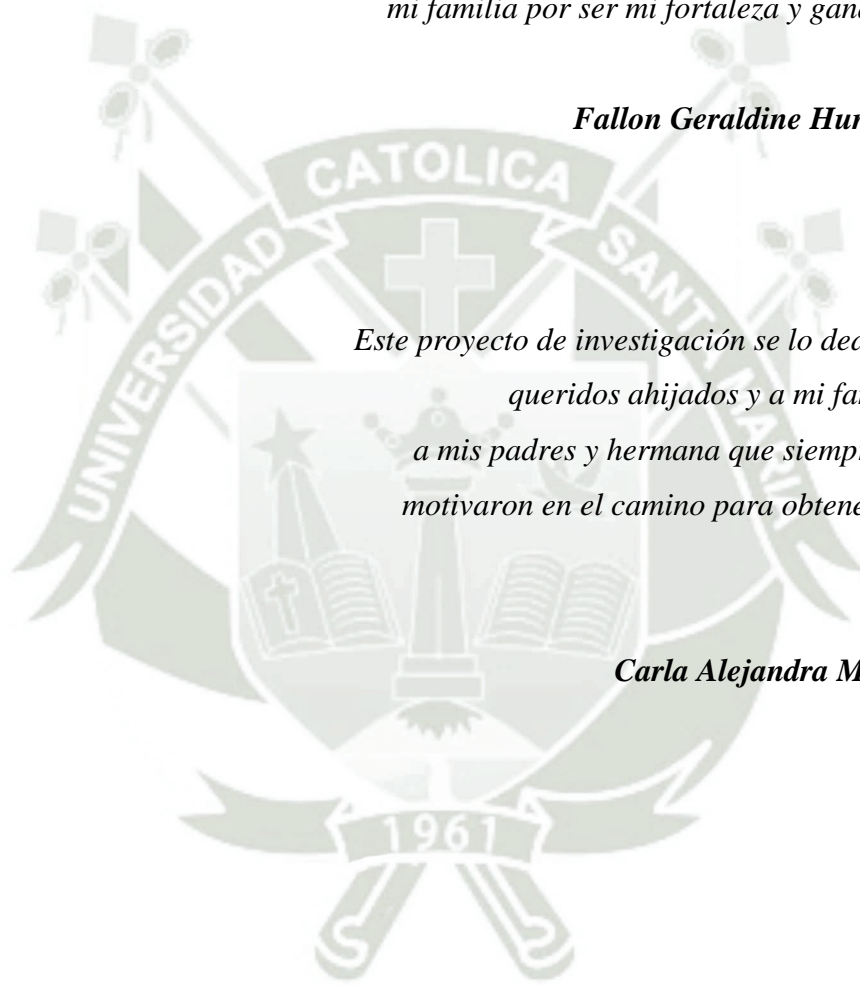
DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de investigación a Dios por ser mi guía y soporte en mi día a día, a mis padres por inculcarme el valor de la perseverancia y del si se puede y a mi familia por ser mi fortaleza y ganas de superación.

Fallon Geraldine Hurtado Quintanilla

Este proyecto de investigación se lo dedico a Dios, a mis queridos ahijados y a mi familia, en especial a mis padres y hermana que siempre me apoyaron y motivaron en el camino para obtener este gran logro profesional.

Carla Alejandra Montoya Mendoza



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme ser un instrumento de servicio a la comunidad en mi labor como Administradora de Empresas. A mis padres por todo su esfuerzo en estos años de carrera. A mi familia por impulsarme a dar lo mejor de mi. A mis docentes por proveerme de sus conocimientos que aportan la luz de esperanza del futuro. Finalmente agradezco al equipo de tesis coach por ayudarme en este increíble proceso.

Fallon Geraldine Hurtado Quintanilla

Agradezco a mi casa de estudios, a mis docentes y a mi familia, que me brindaron su apoyo en todo momento con sus enseñanzas y consejos para poder realizar este proyecto de investigación.

Carla Alejandra Montoya Mendoza

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar los factores de la transformación digital y el impacto económico - social en los usuarios de una de las principales entidades bancarias del sector privado, en la actualidad los usuarios de esta industria requieren servicios cada vez mas personalizados, seguros y rapidos para ello se debera garantizar estar a la vanguardia en innovacion y tecnologia con enfoque centrado en el cliente.

Con respecto al metodo cientifico, se realizo una investigacion de tipo no experimental con nivel explicativo ya que busca el impacto que ha tenido la transformación digital a nivel económico y social en los usuarios de la entidad bancaria en Arequipa, se utilizo como universo la entidad bancaria privada BBVA y los usuarios del mismo, asi mismo se utilizo como tecnica de investigacion la observacion documental y encuesta, se aplico un muestreo no probabilístico por conveniencia con una muestra de 204 usuarios digitales.

De acuerdo con la encuesta realizada un 90% refiere que prefiere utilizar los canales digitales antes que dirigirse a la entidad física lo cual le permite contar con un ahorro en transporte y generando de esta manera un impacto positivo al reducir emisiones sobre el medio ambiente, además con respecto del nivel de cultura digital de los usuarios, se afirma que el 94% de personas encuestadas conoce acerca de plin, por lo tanto, es un indicativo favorable del nivel de conocimiento de los encuestados en términos del uso de la funcionalidad.

Como conclusión final y comprobando la hipótesis se asevera que al analizar los factores de la transformación digital y corroborar a través de la presente investigación donde los usuarios de la entidad bancaria en Arequipa han tenido un impacto positivo a nivel económico y social.

Palabras claves: Transformación digital, BBVA, impacto económico – social, canal digital

ABSTRACT

The objective of this research work was to analyze the factors of digital transformation and the economic - social impact on users of one of the main banking entities in the private sector, currently users of this industry require more and more personalized services, safe and fast for this, it must be guaranteed to be at the forefront of innovation and technology with a customer-centered approach.

Regarding the scientific method, a non-experimental investigation was carried out with an explanatory level since it seeks the impact that the digital transformation has had at an economic and social level on the users of the banking entity in Arequipa, the banking entity was used as the universe private BBVA and its users, likewise, documentary observation and survey was used as a research technique, a non-probability sampling was applied for convenience with a sample of 204 digital users.

According to the survey carried out, 90% say that they prefer to use digital channels before going to the physical entity, which allows them to have savings in transport and thus generating a positive impact by reducing emissions on the environment. Regarding the level of digital culture of the users, it is stated that 94% of the people surveyed know about plin, therefore, it is a favorable indication of the level of knowledge of the respondents in terms of the use of the functionality.

As a final conclusion and checking the hypothesis, it is asserted that by analyzing the factors of digital transformation and corroborating through this research where the users of the bank in Arequipa have had a positive impact on an economic and social level.

Keywords: Digital transformation, BBVA, economic impact - social, digital channel

INDICE

DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
Índice de tablas y figuras.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPITULO I.....	1
1. PLANTEAMIENTO TEORICO	1
1.1. Problema	1
1.2. Descripción	1
1.2.1. Campo, Área y Línea	3
1.2.2. Tipo de problema.....	3
1.2.3. Variables.....	3
1.2.3.1. Análisis de Variables	3
1.2.3.2. Operacionalización de variables.....	4
1.2.3.3. Matriz de Consistencia.....	5
1.2.4. Interrogantes Básicas.....	6
1.2.4.1. Interrogante General	6
1.2.4.2. Interrogante Especificas	6
1.3. Justificación	6
1.3.1. Justificación Teórica	6
1.3.2. Justificación Práctica	6
1.3.3. Justificación Social	7
1.4. Objetivos	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivo Especifico	7
1.5. Marco Teórico	7
1.5.1. TIC en las organizaciones	7
1.5.2. Sector Bancario Privado	8
1.5.3. Transformación Digital.....	9
1.5.3.1. Definición	9
1.5.3.2. Hábitos digitales	10
1.5.3.3. Principales barreras	10
1.5.4. Factores de la transformación digital de la banca.....	11
1.5.4.1. Reacción ante la nueva competencia	12
1.5.4.2. Adaptación tecnológica	12
1.5.4.3. Posicionamiento Estratégico.....	13
1.5.5. Innovación Digital	14
1.5.5.1. Que es la innovación digital	14
1.5.5.2. Tecnología para la innovación.....	15
1.5.5.3. Modelos de negocios digitales.....	15
1.5.5.3.1. Componentes del modelo de negocio digital	15
1.5.6. Tecnologías aplicadas al sector financiero.....	16
1.5.6.1. Omnicanalidad	16
1.5.6.2. loDe aT (Internet de las Cosas)	16
1.5.6.3. Big data	17
1.5.6.4. Inteligencia artificial	17

1.5.6.4.1. Evolución de la inteligencia Artificial	18
1.5.6.5. Cloud computing	18
1.5.6.5.1. Definición	18
1.5.6.5.2. Características	19
1.5.6.5.3. Modelos de Servicio de Cloud Computing.....	19
1.5.6.6. DevOps.....	20
1.5.6.7. BlockChain.....	20
1.5.7. Nuevos operadores financieros.....	21
1.5.7.1. Fintech	21
1.5.7.2. Bigtech	21
1.5.8. Transformación digital de la Banca	22
1.5.8.1. Fundamentos de la banca digital	22
1.5.8.2. Cultura digital	23
1.5.8.2.1. Implementación de la cultura digital en la Banca	23
1.5.8.3. La era de la digitalización financiera: cambios en la demanda y oferta.....	23
1.5.8.3.1. Demanda: cambios en los hábitos de los consumidores.....	23
1.5.8.3.2. Oferta: un nuevo entorno competitivo	24
1.5.8.4. Proceso de Transformación hacia la banca digital.....	24
1.5.8.5. Tendencias claves para la Transformación Digital de la Banca.....	26
1.5.9. Gestión del cambio	27
1.5.9.1. Resistencia al cambio.....	27
1.5.10. Inversión en digitalización	28
1.5.11. Experiencia del cliente.....	29
1.5.12. Impacto económico.....	29
1.5.13. Impacto social	30
1.5.14. Marco conceptual	32
1.5.15. Hipótesis	34
1.6. Antecedentes.....	34
CAPITULO II.....	39
2. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	39
2.1. Técnicas e instrumentos	39
2.2. Estructuras de los instrumentos.....	39
2.3. Campo de Verificación.....	39
2.3.1. Ámbito: Ciudad de Arequipa	39
2.3.2. Temporalidad: 4 meses.....	39
2.3.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra)	39
2.4. Estrategia de recolección de Datos.....	40
2.5. Recursos necesarios (humanos. Materiales, financieros)	40
2.5.1. Recursos humanos.....	40
2.5.2. Recursos materiales y financieros	40
2.6. Cronograma de la investigación	40
CAPITULO III.....	42
3. RESULTADOS.....	42
3.1. Sobre el banco de estudio.....	42
3.1.1. Historia	42
3.1.2. Misión/Visión.....	43
3.1.3. Organigrama.....	43
3.1.4. Servicios y productos financieros	44
3.2. Análisis de los factores de la Transformación Digital de la entidad bancaria privada	45

3.2.1. Ventas Digitales	45
3.2.2. Desarrollo de capacidades tecnológicas	50
3.2.3. Mindset Digital	55
3.2.4. Ecosistema Digital.....	60
3.3. Impacto Económico-Social	61
3.4. Discusión	78
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIA	82
ANEXOS.....	86
a) Cuestionario.....	86
b) Esquema Estructural.....	89



Índice de tablas y figuras

Tabla 1	<i>Operacionalización de variables</i>	04
Tabla 2	<i>Principales barreras de la transformación digital</i>	11
Tabla 3	<i>Características de cloud computing</i>	20
Tabla 4	<i>Modelos de servicio de cloud computing</i>	21
Tabla 5	<i>Fundamentos de la banca digital</i>	24
Figura 1	<i>Barreras a la transformación digital</i>	12
Figura 2	<i>Componentes del modelo de negocio digital</i>	17
Figura 3	<i>Proceso de Transformación hacia la banca digital</i>	26
Figura 4	<i>Claves para la transformación digital de la banca</i>	27
Figura 5	<i>Organigrama de la entidad bancaria privada</i>	50
Figura 6	<i>Plataforma digital BBVA</i>	58
Figura 7	<i>Plataforma digital BBVA</i>	59
Figura 8	<i>Plataforma digital BBVA</i>	59
Figura 9	<i>Cultura Ágile</i>	67
Figura 10	<i>Edad de los encuestados</i>	59
Figura 11	<i>Genero de los encuestados</i>	60
Figura 12	<i>Usa algún canal digital del banco para realizar sus operaciones de manera virtual</i>	60
Figura 13	<i>Tipos de operaciones bancarias que realizan los encuestados de manera virtual</i>	61
Figura 14	<i>Preferencia de los encuestados para realizar sus operaciones bancarias</i>	62
Figura 15	<i>Tipo de canal digital del banco que usa para realizar operaciones</i>	62
Figura 16	<i>Califique según las siguientes características a los canales digitales: Plataforma Web</i>	63
Figura 17	<i>Califique según las siguientes características a los canales digitales: App BBVA</i>	64
Figura 18	<i>Frecuencia con la que los encuestados utilizan los canales digitales para realizar operaciones bancarias</i>	65
Figura 19	<i>Uso de los canales digitales</i>	66
Figura 20	<i>Cree que es seguro usar los canales digitales para realizar operaciones bancarias</i>	67
Figura 21	<i>Ha escuchado hablar de Plin</i>	68
Figura 22	<i>Conoce que es Plin</i>	68
Figura 23	<i>Que tan satisfechos están los encuestados usando Plin</i>	69
Figura 24	<i>Recibió ayuda por parte de un asesor del banco cuando presento problemas con el uso de algún servicio digital</i>	70
Figura 25	<i>Información del banco sobre el uso de los servicios digitales</i>	70
Figura 26	<i>Ahorro de dinero en transporte al no ir al banco y usar los canales digitales</i>	71
Figura 27	<i>Ahorro de tiempo al adquirir productos financieros a través de los canales digitales</i>	72
Figura 28	<i>Medios para recibir información del banco</i>	73
Figura 29	<i>Recomendación del banco por parte de los encuestados a familiares o amigos.</i>	74

INTRODUCCIÓN

El sector bancario en comparación de otros sectores es uno de los líderes en transformación digital, ante la amenaza por los grandes líderes tecnológicos denominados Bigtech conocidos como GAFA (Google, Apple, Facebook y Amazon) por su alto poder que los respalda al contar con dominio de la tecnología, solvencia económica, cuota de mercado significativa mundial, tamaño de sus operaciones e información confidencial de sus clientes, en este último punto el dato, un activo fundamental que toda empresa debe contar ya que le permitirá tomar decisiones; en adición a todo ello podría conllevar a la pérdida en participación del sector bancario; no obstante la seguridad, privacidad y cumplimiento legal de las bigtech impedirían su ingreso al sector, sumado a ello la confianza de los usuarios en las entidades bancarias contando con servicios financieros más especializados, permitiéndoles de esta manera contar con una gran ventaja competitiva para el sector bancario.

Dentro de los factores de la transformación digital de la entidad bancaria privada se disgregan en cuatro puntos esenciales: ventas digitales; donde se incluye a los canales digitales, productos y servicios digitales, desarrollo de capacidades tecnológicas, mindset digital y ecosistema digital, los cuales los analizaremos detalladamente en la presente investigación, además de determinar el impacto a nivel económico y social en los usuarios de dicha entidad tras la transformación digital.

Por otro lado el uso de los canales digitales tras la pandemia se agudizó favorablemente en el sector bancario ya que con ello permitió minimizar la utilización de efectivo, en la entidad bancaria analizada en la presente investigación se realizaron transferencias de 2.7 millones a través de Plin y 9.5 millones mediante las demás entidades pertenecientes al convenio, además de contar con la digitalización de todos sus productos y servicios financieros que fueron pieza clave para satisfacer mejor a sus usuarios. La investigación se compone de tres capítulos: Capítulo I. Planteamiento teórico, en el que se encuentran los aspectos teóricos que servirán de soporte para la investigación realizada, luego tenemos en el Capítulo II. Planteamiento Operacional, en el cual se establecerán las formas de aplicación de los planes de acción, así mismo el capítulo de resultados que permitirán comprobar la hipótesis y finalmente las conclusiones y recomendaciones



CAPITULO I

PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1. Problema

“Análisis de los factores de la transformación digital y su impacto económico social en los usuarios de un banco privado en Arequipa, 2021”

1.2. Descripción

Según el reporte de la agencia creativa especializada en social media We are social (2019) señala que en el Perú 24 millones de personas hacen uso de Internet, esto representa un 73% de la población, lo cual significa que las personas han cambiado totalmente con la tecnología, esto ha generado cambios exponenciales en los hábitos de consumo, esto implica que las organizaciones deben cambiar su modelo tradicional e impulsar el modelo digital, de lo contrario perderán participación en su sector y desaparecerán. Según Merodio (2018) refiere que el sector bancario en comparación de otros sectores es uno de los líderes en transformación digital.

La transformación digital permite que las entidades financieras sean eficientes en sus procesos, a su vez ha modificado la interacción con los usuarios, como consecuencia ha generado la creación de nuevos servicios y modelos de negocio, en efecto ha transformado la estructura y la competitividad de servicios financieros. Por otro lado, Gallego (2018) señala que el sector financiero es atractivo para las grandes corporaciones tecnológicas denominadas GAFA (Google, Apple, Facebook y Amazon), los cuales son una amenaza para el sector financiero por su alto poder que los respalda, además intervienen las Fintech en un porcentaje menor como amenaza, y en una proporción mayor actúan como aliados para la banca.

En el informe realizado por IBM Corporation (2017) dice que las expectativas de los usuarios son mucho mayores de lo que ofrecen las corporaciones, en este sentido las

corporaciones deben adaptar su modelo de negocio enfocado al desarrollo de la experiencia del cliente, ofreciéndole una funcionalidad online satisfactoria. Por otra parte, la Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente DEC y Minsait (2019) señalan que para ofrecer una experiencia digital los usuarios al interactuar con las empresas valoran factores como: utilidad, eficiencia, seguridad, diseño, personalización, innovación diversión, facilidad de uso, calidad de información e integración de canales.

En el artículo de Global Banking News (2019) señala que la carencia de personalización en los datos de los usuarios mediante los canales digitales y la falta de respuesta en momento que el usuario lo requiera, generará frustración en el usuario y una mala experiencia, es por ello que la lealtad del cliente está ligada con una buena experiencia. Por otra parte, el informe de Customer Experiencia y Connectivity Chasm indica que los millenials tienen mayor apertura al cambio en proveedores de entidades bancarias para recibir una mejor experiencia personalizada, así mismo indica que las experiencias digitales son generacionales.

En la publicación realizada por Hoyle y Castillo (2019) destaca la participación de las principales empresas líderes en transformación digital donde figuran las siguientes: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, **BBVA**, posicionado como el segundo banco con mayor cuota de mercado del país y el primero en transformarse digitalmente, el cual no solo busca vender mediante canales digitales, sino también integrarse con las fintech para el crecimiento del ecosistema digital; Banco de Crédito del Perú, **BCP**, la transformación digital en esta entidad surge con la finalidad de mantener el liderazgo del mercado, el cual conlleva a un cambio cultural de la organización; **Scotiabank**, es una corporación que tiene por finalidad ser una banca digital líder del mercado peruano, para ello se transforma digitalmente, lo cual le permite ajustarse a los mercados en los que opera. Y por último la entidad financiera **Interbank**, constituida como parte de las bancas transformadas digitalmente con la finalidad de ganar la preferencia y lealtad de sus usuarios, para ello se enfocaron en tres pilares fundamentales tecnología, enfoque en el usuario y organización interna.

La transformación digital de la entidad financiera BBVA se ha expandido rápidamente en los mercados y segmentos a los que integra, desarrolla la transformación digital en

cuatro principales aspectos los cuales son las ventas digitales, capacidades tecnológicas, mindset digital y ecosistema digital.

Los productos financieros que brinda de forma digital son préstamos, adelantos de sueldos a través de la aplicación móvil, además la posibilidad de aperturar una cuenta tan solo con la huella dactilar así mismo la activación y desactivación de tarjetas de crédito desde el extranjero, BBVA Wallet la billetera electrónica, además de BBVA Manager en la cual los usuarios pueden revisar y controlar sus cuentas tanto de ingresos y egresos.

1.2.1. Campo, Área y Línea

- Campo: Ciencia Económico Administrativo
- Área: Administración de Empresas
- Línea: Transformación Digital

1.2.2. Tipo de problema

- Explicativo: Busca el impacto que ha tenido la transformación digital a nivel económico y social en los usuarios de la entidad bancaria privada en Arequipa.

1.2.3. Variables

1.2.3.1. Análisis de Variables

- Variable Independiente: - Análisis de los factores de la Transformación Digital.
- Variables Dependiente: - Impacto Económico Social.

1.2.3.2. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de Variables

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Medios
Factores de la Transformación Digital	Ventas Digitales	N° de canales digitales N° de productos digitales % de aumento en la participación del cliente en canales digitales. N° de acciones dirigidos a mejorar la experiencia de usuario	Observación documental
	Desarrollo de Capacidades Tecnológicas	N° de nuevas tecnologías integradas Rediseño de infraestructura existente Automatización de procesos	
	Mindset Digital	Transformación cultural N° de metodologías empleadas	
	Ecosistema Digital	Terciarización con fintech	
Variables Dependientes	Sub Variables	Indicadores	Medios
Impacto Económico Social	Impacto Económico	% de ahorro en transporte en usuarios % de ahorro en operaciones para usuarios	Encuesta
	Impacto Social	Nivel de conocimiento de productos y servicios financieros % de variación del tiempo para adquirir nuevos productos financieros Nivel de cultura digital en usuarios de la banca privada Nivel de autonomía en la toma de decisiones	

Nota. Dimensiones, indicadores y medios de los factores de la Transformación Digital e Impacto Económico Social. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021.

1.2.4. Interrogantes Básicas

1.2.4.1. Interrogante General

- ¿Como será el análisis de los factores de la transformación digital y su impacto económico social en los usuarios de un banco privado en Arequipa al 2021?

1.2.4.2. Interrogante Especificas

- ¿Cómo es el análisis de los factores de la transformación digital de un banco privado?
- ¿Cuál es el impacto económico social en los usuarios del banco privado?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación Teórica

La investigación planteada contribuirá como base o aporte para otras investigaciones a futuro, de manera que provea de mayor conocimiento acerca de los factores de la transformación digital del sector bancario privado, y además conocer el impacto económico social en los usuarios. Por otra parte, servirá como cimiento para futuras propuestas que promuevan la sostenibilidad en el sector, actualmente es un tema poco tratado y en algunos casos se desconoce, a excepción de las personas competentes en el área.

1.3.2. Justificación Práctica

A consecuencia de la disrupción digital en la banca, esta investigación ayudará a entender la importancia de los efectos de la transformación digital en el sector bancario privado, ya que mejora la eficiencia en sus procesos y también la experiencia digital en los usuarios, así mismo conocer el impacto económico social en los usuarios. Por otro lado, permitirá comprender como la implementación de tecnología en el creciente entorno competitivo son clave para mantenerse en el sector, de lo contrario desaparecerán, para ello deben reinventarse adaptándose a las necesidades actuales de los usuarios. Por último, se identificará los riesgos para plantear líneas de acción como propuesta para

promover la sostenibilidad del sector ante la reestructuración digital que está ocurriendo en la banca del sector privado.

1.3.3. Justificación Social

La relevancia social del presente estudio permitirá fomentar la cultura digital de los usuarios al momento de adquirir un servicio financiero, también a su vez permitirá la optimización de los tiempos en las operaciones, en este sentido el usuario podrá realizar operaciones sin importar la hora, su ubicación geográfica y mediante un dispositivo sin recurrir a un lugar físico el cual se traduce como un ahorro monetario significativo. Por otro lado, la propuesta realizada en el presente estudio permitirá a otras entidades bancarias tener como modelo de sostenibilidad para reinventarse a través de la transformación digital, esto contribuirá al desarrollo de nuevos puestos de empleo en las entidades bancarias para profesionales especializados en áreas como tecnologías de la información y comunicación, innovación, ciberseguridad, ingenieros de software, entre otros relacionados al sector financiero.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Analizar los factores de la transformación digital y su impacto económico social en los usuarios de un banco privado en Arequipa al 2021.

1.4.2. Objetivo Especifico

- Examinar los factores de la transformación digital del banco privado.
- Determinar el impacto económico social en los usuarios del banco privado

1.5. Marco Teórico

1.5.1. TIC en las organizaciones

Como primera definicion Tello (2007) indica que las TIC son aquellas tecnologías que sirven para gestionar la información, están relacionadas con

ordenadores, software y telecomunicaciones, su objetivo es mejorar los procesos y operaciones en las compañías para aumentar la competitividad.

Por otra parte, Cohen y Asín (2009) señala que las TI son tecnologías que ayudan a las empresas como base para operar sus sistemas de información, estas tecnologías están compuestas por hardware, software, almacenamiento y comunicaciones, además las TI en las organizaciones son fundamentales ya que forman parte de su infraestructura tecnológica y permiten facilitar los procesos.

En otros términos, las TIC son utilizados en las organizaciones como parte de sus operaciones mediante programas informáticos y ordenadores, permitiéndoles administrar la información e interactuar con su entorno mediante estos recursos. También sirven como proveedor para acceder a mayor conocimiento y mejorar la productividad.

1.5.2. Sector Bancario Privado

Goetendia (2018) citando a Diario Gestion afirma que en la década de los años 90 este sector lideraba al incorporar tecnología en nuestro país, actualmente la banca móvil genera mayor dinamismo en este rubro al ser de uso cotidiano.

Ademas afirma que el sector se encuentra dividido en banca grande, banca mediana, banca pequeña y banca múltiple, las entidades mencionadas a continuación corresponden al primer grupo, BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank ya que poseen un porcentaje mayor de participación de mercado, además están categorizados entre las quince mejores entidades de Latinoamérica, cada una de estas entidades cuentan con un posicionamiento de marca característico tales como en Interbank basado en modernidad y tecnología, en Scotiabank a la calidad en asesoramiento a sus usuarios, en BCP en diversificación en canales de atención, y por último BBVA en innovación, modernidad y tecnología de vanguardia.

En la actualidad el autor mencionado anteriormente refiere que los usuarios de esta industria requieren servicios omnicanales cada vez más personalizados,

seguros y rápidos, para el incremento del uso de canales digitales las entidades deberán garantizar la seguridad y así mismo la simplicidad de sus transacciones.

Hablar de transformación digital del sector está basado en sobrevivencia en un contexto altamente competitivo (Hoyle y Castillo, 2019).

1.5.3. Transformación Digital

1.5.3.1. Definición

En la publicación realizada por el socio de tecnologías de información en EY Perú, Escudero (2018) define la transformación digital como “el proceso de migrar la organización desde un enfoque tradicional hacia **nuevas formas de trabajo y pensamiento, incorporando tecnologías emergentes**. Usualmente involucra cambios en el tipo de **liderazgo**, gestión del talento, estímulo a la innovación y nuevos modelos de negocio” (“Transformación Digital”, párr. 1).

Como segunda definición, Muñoz (2017) dice que la transformación digital es la incorporación de tecnologías como medios y recursos que permitan transformar el modelo de negocio y la forma de funcionar, mediante aplicaciones en la nube, medios sociales, movilidad y analíticos.

Al hablar de transformación digital no solamente hablamos de transformar la empresa, sino también de los factores internos tales como los empleados y factores externos de la organización como los usuarios (Slotnisky, 2016).

Por otro lado, la escuela de Postgrado en Administración de Negocios ESAN Graduate School of Business (2019) indica que la transformación digital no solo es la implementación de recursos tecnológicos, sino es el cambio en general de la compañía que inicia desde el liderazgo del nivel estratégico, que va desde un cambio cultural, de procedimientos, de experiencia con el usuario, etc.

Por otro lado, Hess et al. (2016) mencionan que la innovación digital altera la competitividad de las empresas, ya que esta están cambiando abruptamente las tecnologías digitales, es por ello que los nuevos modelos de negocios están siendo adaptados a estos cambios, por lo tanto las organizaciones deben realizar implementaciones de estrategias digitales que permitan mejorar la eficiencia en sus procesos, al hablar de digitalización y transformación digital, refiere dos conceptos distintos; mientras que en la digitalización trata de automatizar procesos mediante las TICs, y la transformación digital son variaciones que la tecnología digital tiene sobre los modelos de negocios, bienes o servicios, procesos y estructura de la organización.

1.5.3.2. Hábitos digitales

Actualmente las personas en su día a día realizan una variedad de actividades, las cuales se están digitalizando rápidamente con el paso del tiempo, desde comprar en línea hasta realizar transacciones bancarias y cada vez las actividades diarias las realizamos a través de medios digitales, es por ello que las organizaciones deben ser reestructuradas para adaptarse mejor a los hábitos actuales de los consumidores. (Slotnisky, 2016)

1.5.3.3. Principales barreras

Tabla 2
Principales Barreras de la Transformación Digital

Característica	Descripción
Falta de experiencia de colaboradores	Los colaboradores deberán ser capacitados rápidamente y con tecnologías actuales para así garantizar su productividad y sostenibilidad en la organización.
Rigidez de culturas colaborativas	Realizar la ejecución de herramientas digitales, además de fomentar la comunicación de los colaboradores para garantizar una cultura organizacional competitiva en el mercado.
Equipos de trabajo homogéneos	Se deberá trabajar con personal de diferentes disciplinas los cuales tengan un objetivo común, así mismo que cuenten

con un sistema circular, el cual se basa en fomentar la innovación y el desarrollo de la creatividad en vez de uno vertical.

Tecnología obsoleta

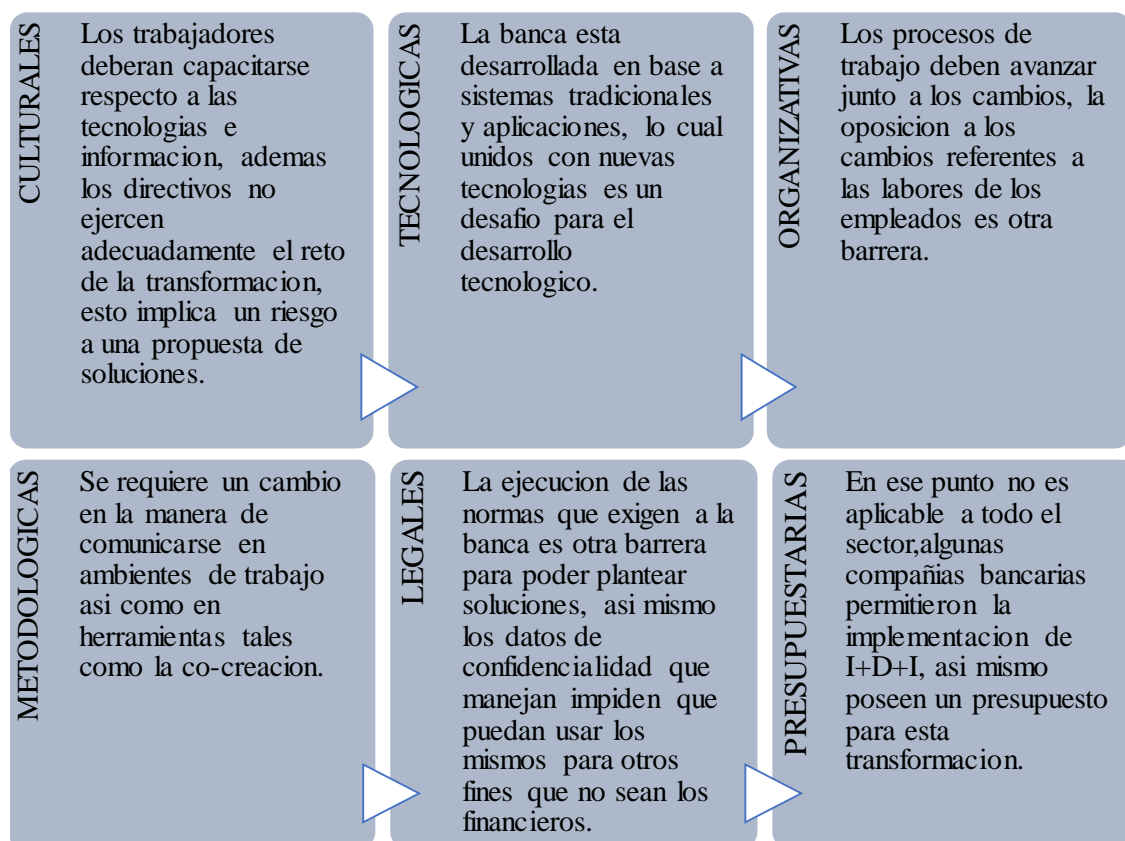
En la transformación digital no significa deshacernos de la tecnología existente sino darle valor y aprovecharlo, ya que estas se deben integrar con las nuevas tecnologías, esto es conocido como coeficiente digital.

No contar con una estrategia digital

Es indispensable considerar las estrategias e inversiones digitales dentro de los negocios los cuales deben estar alineados con la visión general del mismo en colaboración con todas las áreas.

Nota. Explicación de las barreras de la Transformación Digital. Adaptado de "Transformación Digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución" por D. Slotnisky, 2016, *Digital House*.

Figura 1
Barreras a la transformación digital



Nota. Las principales barreras del sector para la transformación digital. Adaptado de "Transformación Digital de la Banca 35 buenas prácticas en grandes empresas nacionales e internacionales" por Orange España S.A.U, 2019.

1.5.4. Factores de la transformación digital de la banca

1.5.4.1. Reacción ante la nueva competencia

De acuerdo con lo señalado por Cuesta (2015) la reacción de las entidades bancarias con respecto a su entorno competitivo implica cambios en la oferta y demanda tanto de los productos y servicios incrementando sus capacidades tecnológicas para posicionarse en su entorno actual.

Por otro lado como señala el autor es importante mencionar que las entidades financieras al término de los años 90 operaban a través de la banca por internet, sin embargo actualmente cuentan con tecnologías avanzadas orientadas en una mejor experiencia para el usuario, cada vez más al alcance de los usuarios mediante la banca móvil, es decir a través de smartphones o tabletas.

Por último con respecto a los productos digitales que ofrecen las entidades se enfocan en facilitar transacciones mediante diferentes productos financieros tales como billeteras digitales, transferencias, y en general en el ámbito referente a pagos en sus diferentes modalidades.

1.5.4.2. Adaptación tecnológica

Cuando hablamos de este punto como lo indica Cuesta et al. (2015) consiste en convertir la plataforma para poder añadir nuevas tecnologías

Integración de nuevas tecnologías y rediseño de la arquitectura

Como señala el autor, se dio origen a sistemas complejos en los que algunos productos y servicios operan de forma desintegrada e ineficiente en términos de infraestructura tecnológica bancaria dado que estos cuentan con plataformas transaccionales centralizadas desde su origen desde los años 70 hasta la actualidad.

Además debido a la alta demanda del usuario digital para satisfacción de sus necesidades tales como inmediatez y disponibilidad, ahora las entidades bancarias requieren un rápido procesamiento de la información de todos los canales, es por ello que la infraestructura actual no es compatible para la incorporar nuevas tecnologías así como para el entorno de transformación del sector en los cuales se vuelve necesario el diseño de una nueva plataforma, es por ello que las entidades del sector cuentan con especialistas en cloud computing que faciliten el manejo de recursos internos y asimismo sea adaptable.

Automatización de procesos

Como señala el autor, a fin de contribuir a una mejora en términos de eficiencia al sistema las entidades automatizan sus procesos, asimismo se busca no solo la automatización del back office es decir a la empresa en sí misma, sino además al front office basado en áreas de la organización que mantienen contacto con el usuario mediante métodos analíticos e inteligencia artificial que permitan el desarrollo del scoring así como asesoramiento personalizado, sumado a ello las entidades destinan un porcentaje en gasto haciendo referencia a la actualización de la infraestructura tecnológica fundamental para el desarrollo del centro de cálculo como de la infraestructura de telecomunicaciones.

1.5.4.3. Posicionamiento Estratégico

En este punto se busca mejorar la productividad referente a los canales de distribución, es fundamental tomar en consideración a las métricas que permitan la medición de los costos de las inversiones digitales para que de esta manera la entidad no incurra en gastos adicionales.

Por otro lado para mejorar la eficiencia y productividad como señala el autor no solo será en ámbito tecnológico, sino a una transformación de toda la entidad mediante un modelo operativo y estructura más simple que permita dar agilidad para tomar decisiones que permitan detectar

los problemas anticipadamente para de esta manera resolverlos eficazmente así como además el enfoque basado en el cliente y omnicanalidad.

Sumado a ello según Cuesta et al. (2015) señala que es de gran importancia trabajar con las fintech o en defecto obtenerlas ya que estas poseen un equipo disruptivo, cualificado y en búsqueda de innovación permanente.

Por último, un punto importante es referente al desarrollo de la metodología agile en desarrollo de software, a diferencia de anteriores periodos haciendo referencia al tiempo en la toma de requisitos hasta poner a disposición el producto o servicio al usuario era largo, actualmente gracias a esta metodología logra la satisfacción de sus usuarios.

Sumado a ello de acuerdo con Rodrigues, Ferreira, Pereira, Carayannis y Ferreira (2020) establecen que existen algunos otros componentes que influyen positivamente en la transformación digital de la banca, con un grado de mayor influencia a menor respectivamente los cuales son respectivamente los factores tecnológicos, rentabilidad, clientes, factores socioeconómicos y humanos y finalmente riesgos y seguridad.

1.5.5. Innovación Digital

1.5.5.1. Que es la innovación digital

Es el desarrollo de la creatividad con la ayuda de tecnología, aplicando métodos tales como (design thinking o pensamiento del diseño), el cual nos proporciona mayor alcance acerca de los impedimentos que existen en el proceso innovador para corrección de falencias y donde deberían implementarse los métodos, además de técnicas individuales y grupales, ya que las personas son impulsores de la creatividad. (Merodio, 2018)

Por otra parte, Ortiz (2017) refiere que la innovación no debe considerarse hacer cosas distintas, sino hacer las mismas cosas, pero de manera distinta, es decir desarrollar nuevos procesos, y donde las empresas deben crear estructuras más abiertas en el ámbito de innovación y desarrollar una cultura de creatividad sostenible, donde todas las áreas deben intervenir para generar cambios favorables ya que es una forma de alcanzar el éxito y mantenerse vigentes.

1.5.5.2. Tecnología para la innovación

En la actualidad existen en el mercado distintas herramientas tecnológicas como cloud computing, inteligencia artificial, entre otros, donde las empresas las consideran como herramientas para poder innovar y generar valor en sus compañías a través del desarrollo de nuevos procesos en las diferentes áreas mediante estas nuevas tecnologías. (Ortiz, 2017)

1.5.5.3. Modelos de negocios digitales

Las empresas en el Perú están experimentando constantemente, los cuales les permite resolver problemas desde otra perspectiva, es decir están cambiando de mentalidad replanteando el pensamiento tradicional a uno efectual que consiste en crear, corregir errores y crecer (Isasi, 2018).

Por otro lado, Lopez y Sandulli (2001) indica que el fin de un modelo de negocio digital es conocer como crea valor la organización en los medios digitales. Por su parte, Pais (2013) indica que el modelo de negocio es un conjunto de actividades interrelacionados que representa la forma como opera una empresa, así como la descripción de lo que ofrece y como se relaciona con los usuarios, creando valor para los mismos y generar dinero a través de sus actividades.

1.5.5.3.1. Componentes del modelo de negocio digital

Figura 2

Componentes del modelo de negocio digital

COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIO DIGITAL	CONTENIDO ¿Qué se consume?	INFORMACION	De producto, precio, y detalles de uso.
		PRODUCTO	Productos digitales: libros electrónicos, películas, software, etc.
	EXPERIENCIA ¿Cómo se empaqueta?	EXPERIENCIA DEL USUARIO	Orientar al cliente, ofrecer una interfaz y herramientas de fácil uso, Interacción con el cliente para mejorar su experiencia.
	PLATAFORMA ¿Cómo se Entrega?	INTERNO	Datos del cliente y tecnología.
EXTERNO		Hardware, redes y socios.	

Nota. Componentes para crear una propuesta de valor para el cliente en el medio digital. Adaptado de "Optimizing your Digital Business Model" por P. Weill y S. Woerner, 2013.

1.5.6. Tecnologías aplicadas al sector financiero

1.5.6.1. Omnicanalidad

De acuerdo con la empresa de CRM y Software Zendesk (2020) define a la omnicanalidad como una estrategia de comunicación donde el cliente es el centro.

La firma privada de servicios profesionales a nivel mundial Deloitte (2016) refiere que la omnicanalidad se debe entender como una estrategia y administración de los diferentes canales que tienen las empresas con la finalidad de integrarlos, para ofrecer a los usuarios experiencias uniformes por medio de sus canales, la gestión de la interrelación se debe ejecutar independientemente de cada canal.

Por otro lado, el BBVA Innovation Center (2013) dice que la omnicanalidad inicia con comprender el comportamiento y necesidades de los usuarios, para determinar la experiencia que se debe ofrecer según sus hábitos y por último elegir las tecnologías adecuadas para proveer las experiencias de manera eficiente para los usuarios.

1.5.6.2. IoDe aT (Internet de las Cosas)

Es un sistema que está cambiando la manera de interactuar entre las personas y objetos, que consiste en estar conectado a una red de internet

sin importar el espacio y el tiempo, también está relacionado con la integración de sensores en los objetos que permitan la comunicación entre las cosas mediante redes fijas e inalámbricas. (Joyanes, 2017)

Según la perspectiva de, Evans (2011) refiere que el internet de las cosas está considerado como la red de redes para diferentes objetivos, los cuales tendrán la capacidad de gestionar, analizar y brindar seguridad haciendo de ésta una herramienta que permita agrupar, estudiar y proveer datos los cuales se convertirán en ciencia, asimismo logrará que más objetos estén conectados a internet aún más que las personas. Por otro lado, Camacho, Oropeza, y Lozoya (2017) señala que la IoT facilita la interacción de los objetos conectados a internet en espacios determinados garantizando un adecuado feedback de un objeto a otro.

1.5.6.3. Big data

Los Big data son un conjunto de estrategias tecnológicas elaboradas para poder analizar un volumen significativo de datos de fuentes diversas a velocidad exponencial para obtener rentabilidad económica (Joyanes, 2017).

Por su parte en el sitio web Semana Económica De la Piedra (2015) señala que Big data es la forma de como se va a tratar la información que va desde el almacenamiento, procesamiento y análisis de grandes cantidades de información, este tipo de información puede ser de diversos orígenes ya sean de sitios web, data de empresas, redes sociales, entre otros.

1.5.6.4. Inteligencia artificial

Inicialmente Oliver (2018) considera que la Inteligencia Artificial es la utilización de tecnología mediante sistemas inteligentes que le permitan simular la inteligencia del ser humano.

Por su parte Benítez, Escudero, Kanaan, y Masip (2014) refiere que la inteligencia artificial está ligada con la computación que tiene como finalidad de imitar las capacidades intelectuales o inteligencia además de las sensaciones y la identificación de patrones de las personas. Por otra parte, Escolano, Cazorla, Alfonso, Colomina, y Lozano (2003) definen la inteligencia artificial como la incorporación de conocimiento al desarrollo de las tareas para conseguir éxito.

1.5.6.4.1. Evolución de la inteligencia Artificial

La inteligencia artificial ha evolucionado gracias al big data permitiéndole el entrenamiento de sus modelos de redes neuronales así como procesadores facultados para el procesamiento de todos los datos, estos elementos mencionados permitieron que desarrollen nuevos algoritmos de redes neuronales logrando resultados sin precedentes; dentro de las áreas de mayor impacto son el transporte como los vehículos autónomos, identificación de imágenes, además de prevenir ataques en redes, sistemas en gestión así como contratación de personal automático, entre otros. (Oliver, 2018)

1.5.6.5. Cloud computing

1.5.6.5.1. Definición

Como primera definición Mell y Grance (2011) señala que la computación en la nube es una forma para acceder a la red mediante diferentes recursos tecnológicos alineables que permitan el manejo adecuado sin recurrir al proveedor de servicios.

Por su parte Arora y Parashar (2013) señala que la computación en la nube es la gestión y mantenimiento de información por un tercero denominados proveedores, donde el cliente tiene la

libertad de acceso mediante recursos informáticos a través del uso de internet.

1.5.6.5.2. Características

Tabla 3

Características de Cloud Computing

Característica	Descripción
Demanda auto servicio	Los usuarios cuentan con capacidad de abastecimiento autónomo en capacidades informáticas.
Amplio acceso a red	Es la disponibilidad de acceso a la red con diversos dispositivos tecnológicos.
Agrupación de recursos	Es la integración de los recursos tanto virtuales como físicos para tender la demanda de los usuarios.
Elasticidad inmediata	Es la facultad de proporcionar de forma flexible o automática las capacidades tecnológicas para estar al alcance de la demanda y disponible en el momento demandado.
Servicio a medida	Se puede gestionar los recursos utilizando la facultad de medición para diversos procedimientos así mismo garantizando la fiabilidad tanto para el usuario o proveedor.

Nota. Explicación de los principales rasgos del cloud computing. Adaptado de "The NIST Definition of Cloud Computing" por P. Mell y T. Grance, 2011, *National Institute of Standards and Technology*, p.2.

1.5.6.5.3. Modelos de Servicio de Cloud Computing

Tabla 4

Modelos de Servicio de Cloud Computing

Modelos de Servicio	Descripción
Software como servicio (SaaS)	El usuario tiene acceso a las aplicaciones del proveedor, sin realizar modificaciones de la infraestructura
Plataforma como servicio (PaaS)	Se implementa y controla aplicaciones propias del consumidor en la infraestructura de la nube compatibles con las del proveedor.
Infraestructura como servicio (IaaS)	El usuario no gestiona la infraestructura de nube, pero sí de sistemas operativos, almacenamiento y aplicaciones implementadas.

Nota. Explicación de modelos en servicios del cloud computing. Adaptado de "The NIST Definition of Cloud Computing" por P. Mell y T. Grance, 2011, *National Institute of Standards and Technology*, p.2.

1.5.6.6. DevOps

Según Roche (2013) indica que las DevOps son un conjunto de desarrolladores que trabajan a través de códigos junto con las personas de operaciones donde laboran mediante sistemas, con el fin de desarrollar software y soporte avanzado.

Para el autor Johnson (2019) señala como un término para referirse a desarrolladores y operaciones integrados como un equipo interfuncional, los cuales están implicados en todo el proceso de una aplicación desde inventarlo, ejecutarlo, renovarlo y mantenerlo en condiciones óptimas constantemente.

1.5.6.7. BlockChain.

Según Gestión el Diario de Economía y Negocios (2019) la tecnología blockchain trabaja de una forma avanzada mediante una codificación que distribuyen datos de forma segura, a través de nodos independientes los cuales gestionan la información de forma autónoma.

De acuerdo a Boar (2018) la tecnología blockchain también llamado cadena de bloques tiene la capacidad de examinar grandes cantidades de

información mediante internet, los cuales son repartidos a los usuarios, donde intervienen a través de operaciones, los cuales son registrados en un sistema abierto, fiable ya que no es posible eliminar o modificar dicha información.

1.5.7. Nuevos operadores financieros

1.5.7.1. Fintech

Según Rojas (2016) las Fintech son empresas no financieras que trabajan con herramientas tecnológicas y digitales como inteligencia artificial, big data, computación en la nube, entre otros, para entregar servicios financieros a compañías y personas entregando soluciones con modelos innovadores de hacer negocio con valor diferencial para ofrecer experiencias y disponibilidad en cualquier momento y lugar.

Las fintech son denominadas empresas tecnológicas enfocadas al sector financiero, especialistas en diversos aspectos de la cadena de valor del sector, además de ser elásticas, se pueden trasmutar rápidamente debido a los bajos costos con los que operan respecto a los bancos, ya que estos al ser entidades parametradas no cubren con estas nuevas necesidades (Cuesta et al., 2015).

Por su parte García (2017) define a la Fintech como la nueva banca o la nueva modalidad de realizar banca, es decir son empresas financieras con infraestructura tecnológica que ofrecen soluciones con servicios online como una alternativa en comparación a la banca tradicional.

1.5.7.2. Bigtech

En el informe elaborado por la firma KPMG (2019) las bigtech son denominados gigantes tecnológicos, también conocidos como GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple), y BAT (Baidu, Alibaba y Tencent); los cuales son caracterizados por ser compañías de cobertura global, además de contar con tecnología sofisticada tienen el privilegio de poseer grandes bases de datos de información confidencial de los

usuarios, y cuentan con posicionamiento de marca, por otra parte estas compañías empiezan a conseguir protagonismo dentro del sector financiero, desarrollando actividades que brindan operaciones de crédito y pago, donde cada vez cuentan con mayor presencia en términos de competitividad y colaboración.

1.5.8. Transformación digital de la Banca

Según Foncillas (2017) la transformación digital en la Banca no es invertir en tecnología, por el contrario, consiste en una reestructuración del modelo de negocio sostenido por tres elementos fundamentales como: modernas tecnologías exponenciales, nuevos tipos de usuarios, y nueva competencia conocidos como fintech y otros líderes digitales.

Para Cuesta et al. (2015) la transformación digital de la banca consiste en hacer frente a los nuevos retos del entorno tales como estilos de vida de los usuarios, y cada vez mayor competitividad en el sector, para ello se cuenta con tres etapas las cuales son: impulso de nuevos canales y productos, adecuación a la infraestructura tecnológica, por último, una reestructuración para la presencia estratégica en el entorno virtual.

1.5.8.1. Fundamentos de la banca digital

Tabla 5

Fundamentos de la Banca Digital

Revolución	Hechos
REVOLUCION 1.0 (1950 - 1990)	Primera etapa de relación de la tecnología con el sector financiero. Creación del dinero electrónico (tarjetas crédito y débito). Reemplazo del papel por ordenadores. Implantación de cajeros automáticos (ATM).
REVOLUCION 2.0 (1990 - 2000)	Enfoque en innovación y diferenciación por los ofertantes. Revolución de Internet y e-banking. Operaciones bancarias mediante dispositivos.

	Aparición de bancos por internet.
	Gestión de almacenamiento con tecnología avanzada.
REVOLUCION 3.0 (2000 - 2008)	Desarrollo del CRM. Administración de fondos de inversión con operadores potentes. Esta etapa finalizó con la crisis económica mundial del 2008.
REVOLUCION 4.0 (2008 - actualidad)	Incremento de intermediación financiera a través de las compañías tecno-nativas. La tecnología permite a las empresas fintech prestar servicios financieros con eficiencia.

Nota. Explicación de los fundamentos de la Banca digital. Adaptado de "La transformación Digital en el Sector Financiero" por R. Arguedas, A. Sánchez y R. García, 2019, *Editorial UNED*, p. 28.

1.5.8.2. Cultura digital

Suazo (2018) refiere la cultura digital como el resultado de la tecnología más el internet, que intervienen y modifican el comportamiento de las personas, así como la interacción con su entorno en una sociedad, es decir la relación que existe de los individuos con la tecnología.

1.5.8.2.1. Implementación de la cultura digital en la Banca

Según el director de estrategia de canales de Bancolombia Toro (2014) indica la importancia de la implementación de una cultura digital en la banca, como un medio que permite mejorar la forma de realizar los procesos logrando la eficiencia y eficacia, así como las mejoras en el modelo de negocio, por otra parte, también implica la adopción de tecnologías nuevas e innovación para ofrecer una mejor experiencia al usuario.

1.5.8.3. La era de la digitalización financiera: cambios en la demanda y oferta

1.5.8.3.1. Demanda: cambios en los hábitos de los consumidores

Para Cuesta et al. (2015) la demanda de los consumidores ha sufrido un cambio abrupto, esto debido a los cambios en la cultura digital de las personas que ha tenido con la introducción de internet, así como de los dispositivos móviles y nuevas tecnologías; los cuales permitieron tener mayor autonomía al

momento de adquirir un bien, como comparar bienes, esto dado principalmente en sectores tales como seguros, telefonía y servicios financieros.

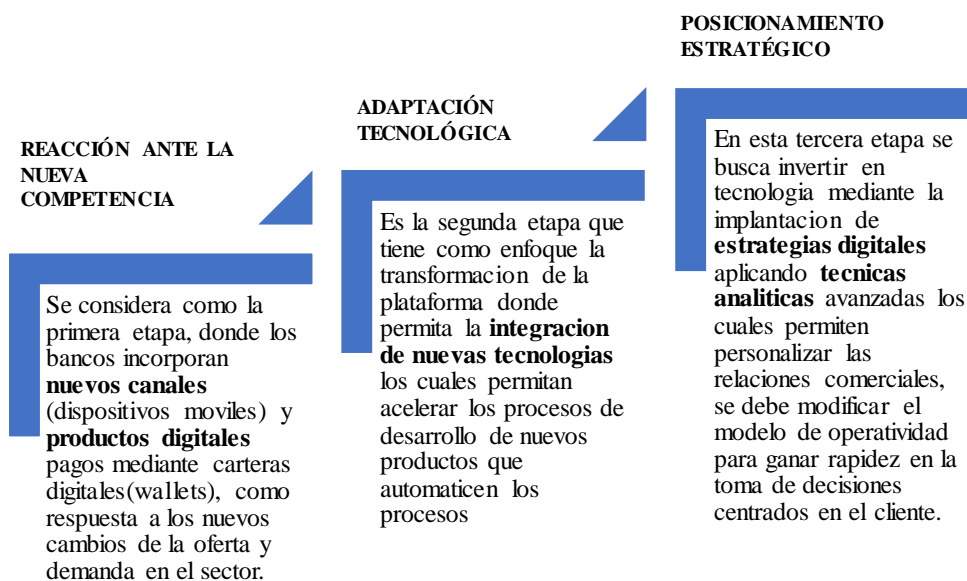
1.5.8.3.2. Oferta: un nuevo entorno competitivo

Con la disrupción digital actualmente surgen nuevas compañías en el mercado donde la demanda es cada vez más dinámica y requieren soluciones en el momento preciso, basado en ello estas compañías denominadas Fintech, brindan servicios más eficientes al contar con la capacidad de adaptación respecto a las necesidades del usuario, así mismo operan con costos menores que los bancos, además sin presión en términos regulatorios, esto tiene como punto negativo debido al riesgo en carencia de protección del usuario al cual está expuesto, por ultimo las compañías GAFa y BAT comúnmente conocidas como Bigtech están incursionando en el sector con los créditos y pagos, los cuales tienen una ventaja por contar con miles de usuarios. (Cuesta et al., 2015)

1.5.8.4. Proceso de Transformación hacia la banca digital

Figura 3

El proceso de transformación hacia la banca digital



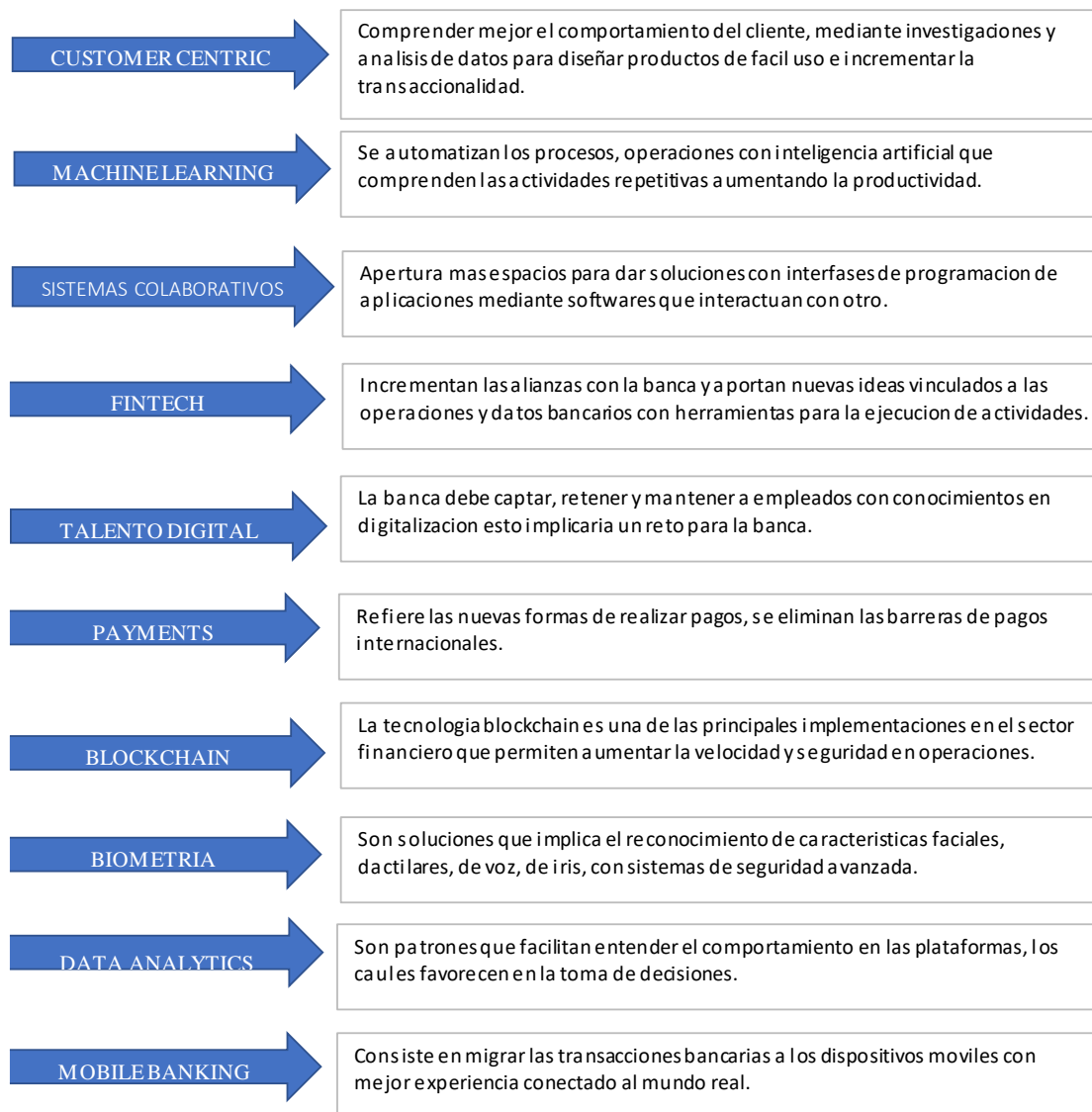
Nota. El proceso de transformación ante la demanda de servicios financieros. Adaptado de "Transformación Digital de la Banca " por C. Cuesta, M. Ruesta, D. Tuesta y P. Urbiola, 2015.



1.5.8.5. Tendencias claves para la Transformación Digital de la Banca

Figura 4

Claves para la transformación digital de la banca



Nota. Las diez tendencias claves en la Transformación Digital en la Banca. Adaptado de "Transformación Digital de la Banca 35 buenas prácticas en grandes empresas nacionales e internacionales" por Orange España S.A.U, 2019.

1.5.9. Gestión del cambio

La transformación digital y los cambios que han generado en los clientes, ha ocasionado que las empresas evolucionen de manera constante en tecnología, modificación e innovación para así cumplir con sus metas. De esta forma se da la gestión del cambio mediante la transformación de objetivos, procesos y tecnologías. Además, la gestión del cambio implica planificar y establecer objetivos, por lo tanto, las empresas deben trabajar junto a sus colaboradores y motivarlos ya que estos son pieza fundamental en el proceso para que el cambio se realice de manera efectiva. (Conexion Esan, 2019)

El cambio en muchas ocasiones para algunos líderes resulta complicado y el adaptarse a tales cambios dentro de la organización no siempre es efectivo, por eso existen muchos casos donde las empresas fracasan ante esta transformación ya sea por tener poco conocimiento o intencionalidad y por estos motivos no pueden reaccionar eficientemente ante el proceso de transformación digital. (Ferrer et al., 2019)

1.5.9.1. Resistencia al cambio

Según Conexion Esan (2015) es muy común que dentro de una organización exista la resistencia al cambio, este proceso de cambio en muchos casos genera incertidumbre, rechazo a la intervención de la autoridad o rechazo de la innovación. Además, este cambio también suele afectar a las personas ya que les preocupa afectar su situación económica o laboral, es por estos factores que una mala comunicación podría afectar el proceso de cambio en la organización.

Por esta razón la resistencia al cambio se debe enfrentar desde un inicio para evitar fracasos en el proceso. Y para un cambio exitoso las empresas pueden aplicar las siguientes técnicas efectivas. Educación y comunicación para poder anticipar y mantener comunicados a todos sobre los cambios en los procesos de la organización. La participación de los trabajadores ya que son pieza fundamental en el proceso por tanto se debe incentivar su

participación. El generar compromiso para que exista un buen clima de trabajo, donde los trabajadores se sientan comprometidos con los nuevos objetivos de la organización. Justicia y consistencia para que el impacto en el proceso de cambio sea positivo. Por último, las relaciones positivas que consiste en mostrar la confianza que un líder tiene para con sus colaboradores.

1.5.10. Inversión en digitalización

Según la revista Cámara de Comercio de Lima, (2020) dice que a raíz de la pandemia las entidades públicas de los tres niveles de gobierno, han aprobado normas legales que promueven la digitalización. Entidades como la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) aprobó el procedimiento virtual para que personas naturales puedan inscribirse en el RUC. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) actualizó el plan de gobierno digital 2020-2021. Además, a nivel local la Municipalidad de Lima implementó la plataforma de operaciones virtuales, el cual incluye el módulo de mesa de partes y casilla electrónica.

Asimismo, en septiembre de 2018 se publicó la ley de Gobierno Digital, el objetivo de esta ley es establecer el marco de gobernanza del gobierno digital para la adecuada gestión de la identidad digital, servicios digitales, arquitectura digital, interoperabilidad, seguridad digital y datos. Por otro lado, para mejorar la infraestructura de telecomunicaciones se debe implementar los diecisiete megaproyectos públicos asociados a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), los cuales requieren una inversión de US\$ 1.243 millones, del cual solo se ha ejecutado el 25%. Cada proyecto pertenece a una región, la gran mayoría implica la instalación de banda ancha para la conectividad integral y desarrollo social.

Por eso, el Perú ha llegado a avanzar en el proceso de digitalización, pero aún existen deficiencias que no permiten estar al nivel de países como Chile y Uruguay. En definitiva, es necesario que el gobierno avance e impulse el desarrollo de los megaproyectos públicos asociados a las TIC.

1.5.11. Experiencia del cliente

Para transformar la experiencia del cliente como lo señalan Doukidis et al. (2020) las empresas deben estar interrelacionadas con el cliente a través de un sistema de gestión denominado CRM, posteriormente fidelizarlos según los objetivos y estrategias que utilicen, se utilizarán los métodos analíticos para así lograr un mejor entendimiento más minucioso acerca del cliente y experiencia de usuario, seguido a ello se deberá evaluar al cliente su forma de interacción con el negocio es por ello que de ser una estrategia multicanal basada en ofertar una variedad de canales de compra sean digitales o físicos (redes sociales, sitio web, correo electrónico, apps, tienda, móvil, revistas) sin estar interrelacionados entre sí se deberá aplicar la estrategia omnicanal centrada en la interconexión de todos los canales de la empresa garantizando mayor satisfacción del cliente y por ende mayor probabilidad de compra y finalmente se deberá invertir en el mejoramiento de los procesos de ventas en términos de eficiencia y eficacia a través de la capacitación continua a los colaboradores y además invertir en autoservicio del cliente haciendo referencia a la personalización del cliente en línea del producto o servicio en bien materia de adquisición.

1.5.12. Impacto económico

Según ComexPeru Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020) señala que la digitalización ha contribuido significativamente, ha generado un impacto positivo y un crecimiento en la economía y gracias a la transformación digital surgen grandes beneficios como generación de empleo, mayor productividad y conectividad.

Además, debido a la pandemia tanto el sector público, privado y las personas han recurrido a entornos digitales en distintas áreas como en la economía, en la salud, en el trabajo, en la educación entre otros, esto ha llevado a que las empresas u organismos del estado tengan que digitalizarse e innovar en tecnología constantemente para poder ofrecer sus servicios de manera digital. Asimismo, en el Perú el sector público ha creado, desarrollado y ofrecido nuevos servicios digitales desde que inició la pandemia, según el Banco Interamericano de Desarrollo BID se estima que un 61% de personas han realizado algún tipo

de trámite de manera online cuando antes de la pandemia esta cifra ascendía solo un 28%, hoy en día la transformación digital ha evolucionado e innovado en distintos aspectos, dando así una nueva modalidad de teletrabajo, telemedicina y teleeducación, pero se debe establecer una serie de estrategias que impulsen la adopción de estas modalidades que incluye la participación de varios sectores para que las personas obtengan beneficios, oportunidades y que exista una generación de ingresos crecimiento en la economía y la productividad. Además, el BID recomienda seguir desarrollando e implementando nuevas estrategias y explorando nuevas opciones para el entorno digital, si bien las estrategias adoptadas debido a la pandemia son necesarias no son suficientes y se debe seguir trabajando e innovando mediante la transformación digital.

Finalmente en relación a las empresas, Lengua (2021) refiere que el 73% de las empresas en Perú están adaptándose al proceso de digitalización y un 55% elevó su inversión en dicho proceso.

1.5.13. Impacto social

Según Eversole (2018) refiere que el impacto social puede ser positivo o negativo, pero generalmente se habla de un impacto positivo que debe ser evidenciado a través del tiempo. Además, este impacto es el efecto que se produce por una determinada actividad o acción que va terminar causando una repercusión en el bienestar de las comunidades en general, también se enfoca en lo que se quiere lograr y en los resultados a mediano y largo plazo.

Por otro lado, el impacto se puede medir y evaluar de manera cualitativa o cuantitativa para saber que se va a alcanzar o que se quiere conseguir con ese cambio, el efecto que causa sobre la población y los beneficios que obtienen. Por eso se debe anticipar el impacto, para saber cómo afectaría a la población o localidad y así enfocarse en identificar y minimizar los impactos negativos que podrían ocurrir.

1.5.14. Cultura Agile

Organización Agile

De acuerdo con BBVA PERU (2020) señala que este tipo de organización se encuentra caracterizado por no contar con jerarquías ya que cuentan con equipos empoderados respaldados por los procesos y tecnología, lo cual les permite la toma de decisiones tales como el cambio en el proceso, producto o servicio hasta incluso tener la posibilidad de cambiar el mindset, este último deberá estar acompañado del cambio cultural de la entidad.

Scrum

De acuerdo con Factor Humano (2020) es un modelo de trabajo basado en el desarrollo de productos o proyectos.

Según Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A (2019) es un marco de trabajo donde los equipos pueden afrontar obstáculos complejos en el desarrollo de productos y servicios digitales, a su vez colaborando en la generación de valor de forma rápida, constante y creativa.

Sprints

De acuerdo con el autor anteriormente mencionado, corresponde a la forma de trabajo donde los equipos scrum colaboran en periodos cortos entre uno a cuatro semanas, abarca desde la planificación donde en una sesión el equipo tiene como objetivo responder a dos cuestionamientos; que se va a hacer y como se realizará.

Existen tres tipos de roles del equipo los cuales son:

- Scrum Master
Centrado más en la parte estratégica, donde es responsable de seguir las prácticas scrum, empoderamiento del equipo, así como capaz de solucionar problemas que pongan en riesgo el sprint.

- Propietario del producto
Es el responsable en el desarrollo del producto, con enfoque al cliente como centro, así mismo que el producto aumente con cada sprint el valor.
- Equipo de desarrollo
Esta conformado por profesionales que hacen posible que se pueda desarrollar el producto con valor añadido.

Para el desarrollo del sprint se deberán cumplir con algunas condiciones las cuales se detallarán a continuación:

- No hay cambios que puedan poner en riesgo el objetivo
- La calidad siempre será más óptima
- El propietario del producto y el equipo de desarrollo colaborarán activamente
- El equipo trabaja en el desarrollo del producto así como el rediseño del proyecto

En la culminación de cada sprint se realiza una evaluación del trabajo realizado así como una retroalimentación que les permita mejorar, el propietario del producto toma la decisión si el producto o servicio desarrollado es aceptado.

1.5.14. Marco conceptual

Transformación Digital

Para los autores Ebert y Duarte (2018) la transformación digital lo conceptualizan como aquel proceso de cambio continuo impulsado por la tecnología de las empresas y toda nuestra sociedad. Su piedra angular es la

computación integrada ubicua, la conectividad y los flujos de valor flexibles, se trata de adoptar tecnologías disruptivas para aumentar la productividad, creación de valor, y el bienestar social.

Customer Experience

Galiana (2018) señala el termino Customer Experience como la “percepcion que el cliente tiene sobre los productos, los servicios y la marca en general” (Customer Experience, párr. 2).

Digitalización

En el artículo de la revista Harvard Deusto Review (2014) “digitalizar significa aplicar la tecnología a los clientes y a los recursos de la empresa - empleados, productos y servicios, procesos internos, etcétera-, con el objetivo de aumentar su intensidad de información y su conectividad” (Disrupción Digital, párr. 3).

Design thinking

Según Altran España (2018) afirma que el concepto de Design Thinking es una “metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueden observar retos, detectar necesidades y soluciones” (Design Thinking, párr. 1).

Agile

Según la empresa en servicios digitales CROnuts Digital (2018) el término Agile es definido como:

Metodologías para obtener mejores resultados basadas en conseguir equipos multidisciplinarios de alto rendimiento, muy enfocados en tener feedback rápido sobre el producto final que se está desarrollando, muy

orientados en el cliente, y con un proceso que reflexiona de manera regular sobre cómo mejorar, iterando para conjugar la simplicidad con la excelencia técnica de la solución (Agile, párr. 1).

API

La empresa de servicios digitales CROnuts.digital (2018) en su glosario de términos digitales señala que la palabra API.

“proviene del concepto inglés «Application Programming Interface» (interfaz de programación de aplicaciones); podemos entenderla como la llave de paso que permite llevar a cabo la conexión entre varias plataformas diferentes, conectarlas entre sí y usarlas para un fin concreto que necesitemos llevar a cabo” (API, párr. 1).

1.5.15. Hipótesis

Dado que una de las entidades del sector bancario privado en Arequipa se transformó digitalmente, entonces es probable que exista un impacto positivo en los beneficios económicos sociales de los usuarios de un banco privado.

1.6. Antecedentes

Antecedentes Locales

Arcella y Marocho (2016), *Análisis de las operaciones y de las pautas de atención en las ventanillas del Banco de Credito del Perú- Sucursal Arequipa y su incidencia en la satisfacción del cliente*, Universidad San Agustín, Arequipa – Perú.

La presente investigación busca analizar las operaciones y pautas de atención en las ventanillas del Banco de Credito del Perú – sucursal Arequipa y determinar la incidencia en la satisfacción del cliente, para ello se plantearon alternativas de solución, actividades y diversas estrategias, el estudio se realizó en los clientes que realizan operaciones y transacciones en la sucursal Arequipa mediante las técnicas de observación y encuesta en una muestra de 386 usuarios.

Esta investigación nos permite apreciar como los clientes se sienten satisfechos con los servicios ofrecidos del BCP, gracias a las políticas en mejora continua para el cliente con la finalidad de fidelizarlos, así mismo generando bienestar en los usuarios debido a la reducción en tiempos de espera y simplificando procesos. Este estudio enriquecerá a la investigación en cuanto a la importancia de brindar mayor bienestar a los usuarios el cual se traduce como un impacto social positivo.

Antecedentes Nacionales

Gonzales (2017), *El desarrollo de la banca electrónica y la aceptación de los clientes de Lima Metropolitana de los 4 principales bancos del Perú*, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima – Perú.

El estudio realizado en esta investigación tiene por finalidad analizar como los usuarios van a responder ante el desarrollo de la banca electrónica y conocer el grado de aceptación o rechazo, además de sus principales factores que no permiten su adaptación por parte de los usuarios de los principales bancos del Perú. Para la recolección de datos del estudio se utilizó la técnica de observación documental además de encuestas en el cual se seleccionó una muestra de 385 usuarios de los principales bancos de Lima – Metropolitana. Los resultados de esta investigación indican que el nivel de aceptación de la banca electrónica está vinculado a la etapa generacional al cual pertenecen los usuarios.

Por otra parte, influyo la carencia de conocimiento por parte de los usuarios respecto a las bondades del servicio que ofrece la banca por internet, el cual se catalogó como factor determinante para no hacer uso de la banca electrónica. Por último, la cultura ya establecida en los usuarios dificulta la aceptación de la banca electrónica por lo que prefieren una atención más presencial y personalizada que ofrece la banca tradicional, por el cual refieren como medio alternativo a la banca electrónica.

Finalmente se ha podido determinar que en países como España y Brasil operan bancos 100% transformados digitalmente, esto nos demuestra que en el Perú se puede lograr la digitalización de la banca educando a los usuarios de forma que puedan entender

con facilidad el manejo de la banca electrónica mediante experiencias digitales que permitan unirse a esta revolución.

Núñez y Sifuentes (2019), *Las fintech como herramienta para la promoción de la inclusión financiera en el Perú*, ESAN Graduate School of Business, Lima - Perú.

El objetivo de la presente investigación es determinar si las fintech pueden constituir una herramienta para promover la inclusión financiera en el Perú e identificar los mecanismos de colaboración entre la banca tradicional y las fintech. Se realizó para ello un análisis de la situación actual de la inclusión financiera en el contexto nacional e internacional, además de conocer el panorama de las fintech a nivel nacional. Se realizaron análisis documentales tales como bases de datos, informes además de entrevistas realizadas a los expertos. Con esta investigación se ha determinado como las tecnologías en el sector financiero son facilitadores para acercarse a los segmentos menos atendidos, en los cuales intervienen las empresas fintech.

Por otro parte se ha demostrado a través de un análisis internacional en los continentes de Asia y África, donde las corporaciones fintech están influyendo positivamente en la inclusión financiera, como es en el caso de China mediante aplicaciones como lo es We Chat, en el cual se realizan operaciones de pagos, esto permitió incrementar el porcentaje de adultos en el uso de cuentas bancarias de un 58% en el año 2011 al 77% para el año 2014.

Por último, en el Perú un 68% de las fintech juegan un papel importante en la inclusión financiera ya que permitieron bancarizar hasta un 10% de la población no atendida por la banca tradicional, casos como Mercania, Agente Cash y Agroinvesting son muestra de ello. Finalmente, la importancia de esta investigación demuestra como el uso de las nuevas tecnologías en el sector financiero como las fintech en colaboración con la banca tradicional impulsan la inclusión financiera.

Antecedentes Internacionales

Hess et al. (2016), *Options for formulating a Digital Transformation Strategy*, MIS Quarterly Executive, Germany.

El presente artículo tiene por objetivo presentar las diversas estrategias que adoptaron tres empresas alemanas para transformarse digitalmente, donde a los directivos se les proporciono un cuestionario de pautas con posibles respuestas para luego formular una estrategia para su transformación digital. Además de realizar entrevistas con especialistas de la industria para analizar las convergencias en la materia. Como consecuencia de esta investigación, en un 90% los grandes líderes de las corporaciones en EEUU y Reino Unido consideran como prioridad la transformación digital, el cual ya no debe considerarse como estrategia, sino por el contrario como una ventaja competitiva además de mejorar el desempeño de sus procesos.

El artículo en mención tiene importancia para la investigación, ya que denomina a la transformación digital como un factor relevante a considerar por las corporaciones que les permite reestructurar la organización y explotar las nuevas tecnologías además de influir en la creación de valor.

Foncillas (2017), *El sector financiero ante el reto digital*, ICE: Revista de economía, España.

El presente artículo de tiene por finalidad conocer los motivos por los cuales el sector financiero busca reinventarse y hacer frente a las crisis de rentabilidad, regulación y reputación por las que vino atravesando, los cuales desencadenaron la adaptación al nuevo contexto de la economía digital con ello refiere a la transformación digital. Además de adoptar diversas estrategias para enfrentar a los nuevos competidores entrantes en el sector financiero. El sector financiero deberá ajustarse en materia de reestructuración considerando las implicaciones que tiene la revolución tecnológica relacionado con la digitalización, así mismo debe considerar el contexto para reclutar personal cualificado que se adapten a estos nuevos cambios.

Por otra parte, el sector debe prepararse para enfrentarse o colaborar con actores de servicios financieros tales como las fintech y hacer frente a nuevos entrantes como las grandes corporaciones del mundo digital las big tech. La importancia del presente artículo permite conocer como el sector financiero debe actuar ante los diferentes cambios que surgen en este contexto sobre todo el reto digital.

Pachas (2017), *Transformación Digital en la banca privada: España*, Universidad Pontificia Comillas ICAI - ICADE, Madrid - España.

Esta investigación tiene por finalidad conocer la industria de la banca privada, identificar los cambios del sector a futuro, y conocer los servicios digitales que brindan las bancas privadas. El punto focal de la investigación está orientado en investigar los efectos de la inteligencia artificial, machine learning y otros avances tecnológicos para la banca, además de identificar los procesos que debe realizar para enfrentar positivamente a la revolución digital. Para ello se realizó una revisión bibliográfica centrados en la digitalización, además de un análisis del macro entorno para entender la situación de la banca, y por último estudiar el mercado español de la banca privada.

Se puede concluir que es posible reemplazar la gestión humana en la banca mediante servicios digitales con el uso de inteligencia artificial, sin embargo aún es imprescindible que intervenga el factor humano en atención al cliente, por otra parte se debe considerar al cliente como pieza clave en el proceso de transformación digital, ya que el cliente está cambiando en paralelo al ritmo de la tecnología, es por ello que las empresas deben transformarse digitalmente y de esta forma satisfacer sus expectativas y necesidades actuales de los usuarios ofreciendo mejores experiencias, finalmente en materia de costos la transformación digital es un aliado que permite automatizar procesos reduciendo sus costos de operaciones. Se considera importante esta investigación debido a que ayuda a entender como las entidades financieras deben actuar y reinventarse para no ser desplazados y permanecer en el futuro.

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e instrumentos

- Técnicas: Las técnicas a utilizar para el presente estudio se realizarán mediante la observación documental (BCRP, SBS, ASBANC, MEF, entre otros relacionados al sector bancario) y encuestas.
- Instrumentos: Guías de observación documental, y Cuestionario.

2.2. Estructuras de los instrumentos

- Guías Institucionales, informes y memorias de las principales entidades bancarias, audios sobre ponencia de convención digital organizado por la cámara de comercio, donde participarán: Principal manager of digital sales en BBVA (Stefanie Trigoso), Director del programa metodologías agiles para la innovación en EPG UPC (Eduardo Solis), Gerente de la Fintech Bantotal (Carol Carbajal), y Director en Tecnología e Innovación en Netcorperú (Juan José Baraybar), Libros, revistas, artículos científicos sobre transformación digital y experiencia digital de usuarios en la Banca.
- Cuestionario: 20 preguntas abiertas, cerradas, de opción múltiple, dirigidas al usuario, para conocer el nivel de bienestar sobre la banca digital e impacto económico social.

2.3. Campo de Verificación

- 2.3.1. Ámbito: Ciudad de Arequipa
- 2.3.2. Temporalidad: 4 meses
- 2.3.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra)

Para la presente investigación se usará como universo la entidad bancaria privada BBVA y los usuarios de esta banca, se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia, alcanzando un promedio de muestra de 204 usuarios digitales.

2.4. Estrategia de recolección de Datos

Para el presente estudio recopilaremos información de diversas fuentes como sitios web, repositorios, publicaciones de entidades competentes del sector bancario, bibliotecas virtuales, convenciones digitales, entre otros. Por otra parte, también se realizarán encuestas a los usuarios de una de las principales bancas del sector bancario privado para conocer el impacto económico social en los usuarios

2.5. Recursos necesarios (humanos. Materiales, financieros)

2.5.1. Recursos humanos

Tesis dirigida por:

- Hurtado Quintanilla, Fallon Geraldine
- Montoya Mendoza, Carla Alejandra

2.5.2. Recursos materiales y financieros

	Descripción	Inversión
Servicios personales	Viáticos	S/. 300.00
	Movilidad	S/. 400.00
Gastos Generales	Papelería	S/. 40.00
	Impresiones	S/. 50.00
	Copias	S/. 40.00
	Empastados y anillados	S/. 30.00
	Procesamiento de información	S/. 35.00
	Total	S/. 895.00

2.6. Cronograma de la investigación

ETAPAS DE LA TESIS	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SETIEMBRE			
	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Definición de tema	x																							
Busqueda de antecedentes		x																						
Planteamiento del problema		x																						
Marco de referencia			x	x	x	x	x	x																
Planteamiento operacional								x																
Presentación de plan de tesis									x															
Aplicación de herramientas										x														
Recoleccion de informacion											x	x	x	x	x									
Procesamiento de informacion																x	x	x	x					
Conclusiones y recomendaciones																				x				
Presentacion de borrador de tesis																					x			
Levantamientos de observaciones																						x	x	
Sustentacion																							x	

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1. Sobre el banco de estudio

3.1.1. Historia

La historia de la entidad bancaria Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A (2019) surgió en Bilbao, España en 1857 tras un periodo económicamente favorable con denominación de Banco de Bilbao inicialmente consolidado como banco de emisión y descuento, posteriormente en el siglo XIX dicha entidad se convierte en banco de préstamos y descuentos, por otro lado el banco de Vizcaya banco comercial y de depósitos fundado en 1901, al cual se debe gran parte de crecimiento en la industria en España, en los años 60, el Banco de Bilbao aumenta su participación de mercado en la industria al incorporar a otras entidades bancarias con fin de la conformación de una corporación, por otro lado el Banco de Vizcaya se posiciona como un banco universal moderno contando con una red comercial establecida.

Posteriormente en el año 1988 se fusionaron ambas entidades para la fundación de Banco Bilbao Vizcaya, BBV.

En 1988 a raíz de la fusión de Corporación Bancaria de España, Banco Exterior de España, BEX; Banco Hipotecario de España, BHE y Caja Postal unificado bajo la denominación de Argentaria.

BBV y Argentaria lograron la unificación en Octubre de 1999 con mira de creación de valor, es así como la entidad analizada en el presente proyecto de investigación surge con fuertes pilares basados en solvencia, una estructura sólida, de gran tamaño, además como señala BBVA Provincial S.A (2021) capaz de convertirse en líder en España, Portugal, México y Latinoamérica con una gran presencia en más de 32 países, contando a su vez con 50 millones de clientes y alrededor de 110 000 empleados

3.1.2. Misión/Visión

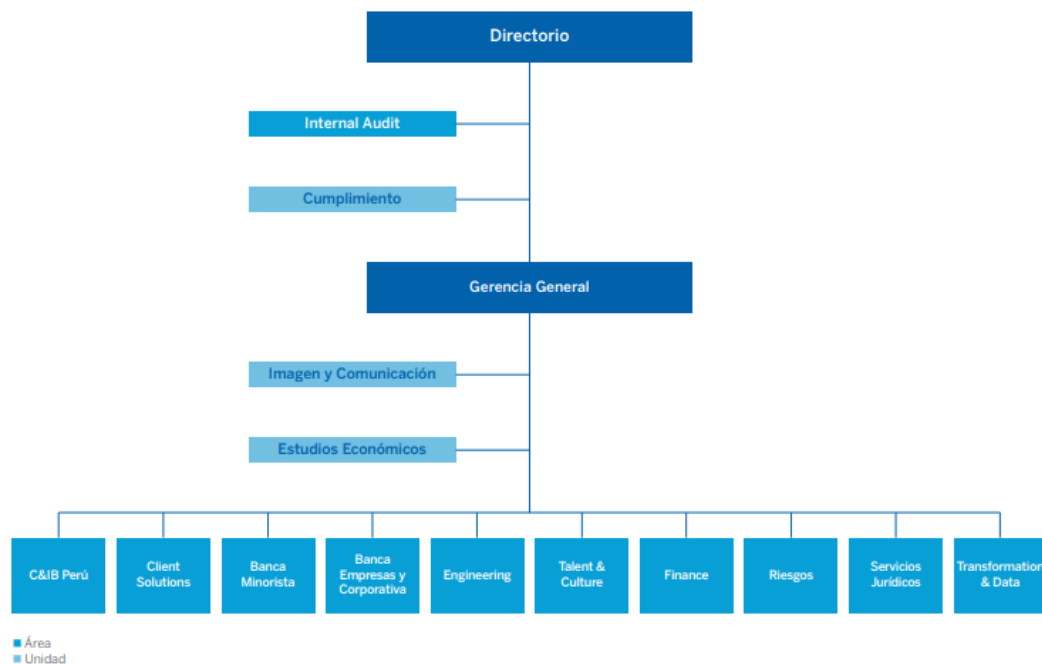
- Misión: Tomando como referencia a BBVA (2015) afirma que “el Banco está comprometido a ofrecer las mejores soluciones, productos y servicios financieros, con sencillez y responsabilidad, a sus diferentes grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad.” (BBVA, párr. 2).
- Visión: Además BBVA señala que “el Banco ha definido su visión como la búsqueda permanente de un mejor futuro para las personas, la que se desarrolla sobre la base de tres pilares: integridad, prudencia y transparencia.” (BBVA, párr. 2).

3.1.3. Organigrama

El nuevo modelo organizativo agile es el núcleo de las áreas centrales de la entidad bancaria como base fundamental la planificación contando con equipos de trabajo multidisciplinarios (Fernandez, Loo y Roca, 2020).

Figura 5

Organigrama de la entidad Bancaria Privada



Nota. Composición jerárquica de la entidad bancaria privada. Adaptado de "Organigrama y estructura de gobierno" por BBVA Peru, 2019.

3.1.4. Servicios y productos financieros

Actualmente como lo señalan Fernández et al. (2020) la entidad brinda más que un servicio de su actividad cotidiana buscando el desarrollo social, es por ello que desarrolla su estrategia basado en inclusión financiera fundamentado por pagos móviles a través de la interrelación de todas las entidades del sistema financiero, también orientados a pequeñas y medianas empresas, en el contexto por la pandemia fue gestor del programa de ayuda del estado peruano: reactiva por desembolsos de S/15,000 MM, además de soporte a particulares con necesidades especiales donde financian préstamos de consumo en condiciones especiales y el descuento es a través de planillas, también apuesta en el mercado inmobiliario contando con un 26.47% de cuota de mercado en el financiamiento hipotecario, posicionándose como una de las entidades líderes en desarrollar proyectos inmobiliarios y finalmente inversión socialmente responsable en programas sociales tales como educación financiera a través de charlas tales como “Tu dinero, tu amigo” que busca el conocimiento respecto a la importancia del ahorro, así como de los principales componentes del sistema financiero.

3.2. Análisis de los factores de la Transformación Digital de la entidad bancaria privada

3.2.1. Ventas Digitales

Según la entrevista realizada por Hoyle (2019) al ex CEO Eduardo Torres Llosa hace referencia en este punto al gran paso que permitió la digitalización de todos sus productos y servicios financieros que fue pieza clave para satisfacer mejor a sus usuarios.

Canales Digitales

Como señala Fernández et al. (2020) ante el contexto de la pandemia, se pudo conseguir que los usuarios hagan uso de los canales digitales al minimizar la utilización de efectivo, con efecto en transferencias de 2.7 millones a través de Plin y 9.5 millones mediante las demás entidades pertenecientes al convenio.

Actualmente la entidad cuenta con los siguientes canales:

- Banca por internet

En referencia al autor mencionado anteriormente, indica que del total de clientes de la entidad un 71.74% utilizan los canales digitales, actualmente el portal web, en el cual podemos realizar diversas operaciones tales como transferencias, pago de servicios y tarjetas, giros; además de informarnos respecto a los productos y servicios que ofrece, en este último año se realizaron más de 960 millones de transacciones.

- Banca Móvil

Como el autor comenta, este canal está en constante crecimiento al señalar que alcanzaron más de 3.656 millones de transacciones por este canal, contando hasta finales del 2020 con 1.087k de clientes que utilizan este canal, logrando abarcar un 45.75% de mercado potencial.

- **Venta Digital**

Debido al contexto por la covid-19 como señala el autor, en nuestro país conlleva a un incremento de cuentas de ahorro, así como de apertura de fondos mutuos en un 43% y 14% respectivamente, además contando con más de 1.1 millones de operaciones, por otro lado, en cuanto a préstamos de consumo y tarjetas de crédito hubo un decrecimiento considerable en un 49% respecto a ambos productos.

Productos Digitales

De acuerdo con Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A (2021) la entidad busca reinventarse y diseñar tecnologías de vanguardia para sus usuarios tales como:

- **Cuentas de Ahorro**

Al aperturar una cuenta de ahorro a través del portal web o desde la app se podrá realizar depósitos desde cualquier lugar, el costo de mantenimiento es 0, los retiros son ilimitados a través de cajeros y por último se podrá enviar y recibir dinero con únicamente el número de teléfono, existen tres tipos de cuentas tales como Cuenta Independencia BBVA, Cuenta Ganadora y Cuenta Sueldo, las cuales serán elegidas de acuerdo a sus necesidades

- **Tarjeta de Crédito**

Dentro de los beneficios radica en la adquisición de bienes o servicios sin pago de interés alguno gracias a la afiliación con más de 4000 establecimientos, sumado a ello si se cuenta con la cuenta sueldo la membresía es gratuita y por último ofrecen promociones con las diferentes empresas de convenio.

- **BBVA T- Cambio**

Para realizar el cambio de divisa se necesita contar con cuenta en ambas divisas, también la facilidad de hacerlo por 24/7, sin monto mínimo, además de obtener la cotización de un tipo de cambio preferencial.

- Préstamos

La entidad permite adquirir un financiamiento desde el portal web o app, para ello requiere la verificación de la oferta de préstamos, seguido a ello elegir el monto a financiar, así como el plazo, tipo de cuota y la fecha de abono, y con ello se estará obteniendo el financiamiento de manera inmediata, además de este beneficio la primera cuota se puede abonar hasta el transcurso de dos meses, todo ello garantiza que se puede obtener dinero desde casa.

- Seguros de Vida Renta

La empresa Rimac Seguros junto a BBVA cuentan con planes de seguro desde \$7 dólares por mes, el monto a indemnizar abarca hasta 100 000 dólares, además no cuenta con periodo de carencia y existe la posibilidad de devolución hasta un 70% con respecto a lo abonado.

- Adelanto de Sueldo

Este beneficio es viable con un monto desde S/100.00 nuevos soles a S/2,500.00 nuevos soles

- Tarjeta Adicional

Es un producto que se extiende de una tarjeta principal, es decir el total de la línea de crédito que se le asigna a una tarjeta principal puede también ser usado por una tarjeta adicional, donde desde la tarjeta principal se puede controlar con montos límite para el uso de la tarjeta adicional.

- Depósito a plazo fijo

Es un producto financiero que permite generar tasas superiores en comparación a las cuentas de ahorro tradicionales, donde el cliente decide si recibir sus ganancias cada mes o al término del plazo, además permite hacer uso como garantía ante un préstamo.

- Fondos Mutuos

Es una opción de inversión para personas naturales, en el cual los aportantes toman la decisión de incrementar o permanecer su fondo, además es importante considerar los riesgos que se deben asumir, el cual dependerá del tipo de fondo al cual se acogerá conservador, moderado y agresivos.

- Seguro de Protección de Tarjetas

Es un seguro que permite la protección de tarjetas de cualquier entidad ya sean de crédito o débito, ante algún siniestro tales como: suplantación de identidad, compras fraudulentas online, robos, entre otros. Así mismo permite contar con operaciones mucho más seguras, para esto deberá cumplir con algunos requisitos como contar con una cuenta activa, tener la mayoría de edad no mayor de 74 años

Servicios Digitales

- App BBVA

Es un programa de software de interfaz moderno que permite la fácil interacción del usuario con la entidad con la finalidad de hacer los procesos más simples contribuyendo a la disminución de tiempos así mismo brindando seguridad mediante el Token Digital y a través de la biometría facial y dactilar, dentro de los servicios que se pueden realizar corresponden a consulta de saldos, pago de servicios, transferencias de

dinero, desactivación de tarjetas, apertura de cuentas, descarga de estado de cuenta, entre otros.

Además, con fines de seguridad haciendo referencia a las transferencias de dinero cuenta con montos máximos en términos monetarios y de recurrencia.

- Lukita

Permite transferir dinero mediante plin a través del número de celular entre BBVA en convenio con Interbank, Scotiabank y BanBif.

- Token Digital

Es una herramienta de seguridad donde permite la generación de claves desde el teléfono donde solo funcionara en el mismo para garantizar la seguridad de las operaciones.

- Efectivo Móvil

Permite el envío de dinero a través de la banca por internet o app sin ser clientes de la entidad, además no se requiere la utilización de tarjetas, el remitente deberá contar con un teléfono de cualquier operador móvil.

- Billetera Móvil, BIM

Es una billetera móvil que permite enviar y recibir dinero desde tu celular, no es necesario contar con internet ni cuenta bancaria.

- Transferencias Bancarias

Es necesario que ambas partes cuenten con un número de cuenta, además de poder realizar transferencias y pagos de tarjetas según horarios o inmediatas, y por último, el TIM especial se encontrara exento de

comisiones si el emisor es cliente de la entidad y realice envíos hasta S/350.00 nuevos soles.

Como señala el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A (2021) la utilización de los canales digitales permite tener acceso de una forma sencilla, inmediata, 24/7, a la gran amplitud en cuanto a productos y servicios digitales garantizando seguridad en sus operaciones, al cierre del 2020 la entidad logro 4.3 millones de afiliaciones a través de los canales digitales, generando un crecimiento de un 19% con respecto al año anterior, así mismo la entidad espera que para el 2021 la app móvil sea el canal más utilizado con respecto a los demás canales al estar en crecimiento constante conseguido gracias a su experiencia de usuario optima, usabilidad, simplicidad y funcionalidad.

Como lo afirma eHunting (2020) en un conversatorio con Fernando Eguiluz, actual CEO de BBVA Peru, comenta que durante el primer semestre del año 2020 hubo un incremento en un 58% en operaciones a traves de los canales digitales con respecto al 2019, mientras que por el canal de banca movil registro un aumento en un 72%, estas cifras representan un gran avance en transformacion digital para la entidad bancaria.

3.2.2. Desarrollo de capacidades tecnológicas

Según los autores Hoyle y Castillo (2019) la entidad se encuentra en el desarrollo de capacidades analíticas tales como mejora en los procesos, plataformas multicanal, CRM y programación los cuales permiten dar respuesta con inmediatez gracias a su plataforma de procesamiento permitiéndole de esta manera la optimización de tiempos y procesos, así mismo la entidad ha logrado un reclutamiento interno haciendo referencia a colaboradores que cuentan con conocimientos tales como estadística permitiéndoles convertirse en data scientists como también se ha reclutado nuevos talentos capaces de manejar la tecnología implementada.

Evolución de la plataforma de la entidad a lo largo del tiempo

Figura 6
Plataforma digital BBVA



Nota. Imagen de la plataforma del BBVA del año 2005. Adaptado de "BBVA presenta su nueva pagina web" por Blog Ahorro, 2010.

Figura 7
Plataforma digital BBVA



Nota. Imagen de la plataforma del BBVA del año 2010. Adaptado de "BBVA presenta su nueva pagina web" por Blog Ahorro, 2010.

Figura 8
Plataforma digital BBVA



Nota. Imagen de la plataforma del BBVA del año 2021. Adaptado de "¿Cómo inscribir cuentas para transferir desde BBVA net?" por BBVA, 2020.

Según lo mencionado por el Banco Bilbao Argentaria S.A (2021) comenta que la entidad cuenta en la actualidad con un centro de innovación en materia de creación y mejora de los servicios bancarios a través de la analítica de datos y la inteligencia artificial, según Global Finance se ubica entre los mejores laboratorios de innovación financiera.

De acuerdo a eHunting LATAM (2020) empresa dedicada a la inserción laboral de profesionales en materia de transformación digital; el CEO de BBVA Fernando Eguiluz comenta que dentro de las nuevas tecnologías integradas se encuentran los motores de inteligencia artificial

Motores de Inteligencia Artificial

Consiste en predecir el comportamiento del cliente en base a data pasada a través de la tecnología de inteligencia artificial.

Dentro de las principales soluciones que brinda la entidad a sus usuarios corresponden a:

- Personalización del servicio con respecto a las operaciones que puede realizar el cliente, es decir, el cliente interactúa con la tecnología para realizar una transacción u operación a través del reconocimiento facial mediante el cual autoriza o confirma una operación convirtiéndose en una ventaja para el usuario en términos de seguridad, esto gracias al desarrollo de la inteligencia artificial integrado como parte de la transformación digital de la banca.
- BBVA a través de la unificación de la marca global, logra la innovación, ya que es generada en cualquier parte del mundo en un corto tiempo, gracias a sus centros de desarrollo a nivel mundial permite acceder a mejores prácticas de una forma más rápida.
- Según el diario de información empresarial y financiera Capital Madrid, señalo que la entidad BBVA a través del proyecto BELA; Behavioral Economics y la Inteligencia Artificial corresponde a una solución en términos de publicidad, donde la entidad emite a través de la automatización una gran cantidad de mensajes personalizados a las diversas clases de usuarios es por ello que sus campañas se consideran efectivas hasta en un 200% para ello se contó con tecnología que permite el procesamiento del lenguaje natural (PLN), así como con equipos de trabajo del área de ventas digitales, gracias al soporte de la infraestructura tecnológica de machine learning de Oracle, una empresa sólida en el mercado que desarrollo esta tecnología especialmente para la entidad, esta tecnología permite la sugerencia de textos para los asuntos de los correos electrónicos, así como enviar textos para grupos segmentados en base a su comportamiento y no por edad, sexo, ubicación como es característico, abarca desde generación, modificación y aprobación de los textos, organización de los segmentos así como la publicación en Google (Capital Madrid, 2021).

- La entidad bancaria unió esfuerzos con Google Cloud en el desarrollo de modelos de inteligencia artificial y aprendizaje automático (Machine Learning) con objetivo preventivo en términos de ciberataques contra la infraestructura de la entidad.

CRM Salesforce

De acuerdo con BBVA (2019) la entidad se unió junto a la compañía mundial de software Salesforce para brindar soluciones innovadoras y aprovechar al máximo las campañas de marketing, por medio del contacto a través de canales y ofertas personalizadas a cada cliente, con fin en mejorar la experiencia de usuario.

Además, se implementó Salesforce Marketing Cloud tecnología que permite la creación y posterior seguimiento de contactos mediante canales de la entidad, email, mensajes; sin embargo, para la consecución de resultados es fundamental tener la mayor información posible del cliente, es más incluso la fecha de nacimiento, todo ello es favorecedor para la entidad a través de la transformación digital, caso contrario no se podría aplicar esta tecnología.

Cloud Computing

BBVA Peru (2020) señala a través de su gerente adjunto de Engineering, Maria Guadalupe Perez, que tomar decisiones en base a datos es un factor fundamental en toda organización ya que gracias a los datos podemos conocer al cliente que permitirán ofrecer productos y servicios más personalizados y acorde a sus necesidades.

Para ello existen tecnologías como el cloud computing, que permiten contar con un espacio en internet para almacenar mayor información, así como multiplicar de manera exponencial el procesamiento a costos bajos permitiendo a la entidad minimizar el tamaño de sus data centers así

como el desarrollo de aplicaciones más rápidas. (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., 2018)

- BBVA C-Fit

Permite el almacenamiento de los procesos de trading de renta variable en referencia a marcaje y gestión de datos de mercado usados en fijación de precios, la ventaja de esta tecnología con respecto a la competencia es la fusión con otras tecnologías que le permiten acceder en tiempo real a los datos de mercado en la nube. (Agencia EFE, S.A., 2020)

Internet de las cosas

Como lo indica Banco Bilbao Argentaria S.A (2019) esta tecnología permite la interconexión entre millones de dispositivos mediante internet, además el 5g permitirá tener organizaciones y ciudades más inteligentes, añadido a esto el wifi 6 permitirá triplicar la velocidad en descarga, con respecto a la entidad esta tecnología apoya en el incremento de la eficiencia entre el cliente y la oficina como ejemplos la identificación biométrica, mayor seguridad en la oficina hasta nuevos métodos de pago.

Criptografía

BBVA y el Instituto IMDEA Software unieron esfuerzos de investigación acerca de criptografía avanzada, ello permite la creación de soluciones digitales haciendo referencia a los datos, donde exista seguridad y privacidad respecto a la información del usuario.

3.2.3. Mindset Digital

De acuerdo con Hoyle y Castillo (2019) en la entrevista con el ex CEO de BBVA Eduardo Torres Llosa señala la importancia de tener un mindset digital a nivel organizacional que permita la innovación constante, así como una transformación cultural basada en cambios organizativos en los cuales los gerentes trabajan con un objetivo estratégico, donde los colaboradores trabajan por procesos; seguido de planificación y talento, en este punto la entidad aplica la metodología agile ya que actualmente las prioridades cambian constantemente permitiéndole tomar la mejor decisión según cada situación y así mismo cuando se habla de talento la entidad busca empoderar a los especialistas, al eliminar las oficinas gerenciales, como consecuencia las personas participan de manera más activa, además se ha implementado espacios abiertos adaptándose al ritmo de trabajo de los gerentes y los especialistas, de las conocidas cajoneras de los escritorios ahora son lockers, la dinámica laboral ha cambiado tanto en forma física como cultural.

De acuerdo con Sandra Bianco, gerente general adjunto de talento y cultura del BBVA señala que se inició esta transformación cambiando la metodología de trabajo junto a la toma de decisiones rápidas y los cambios de mentalidad desde el líder, el proceso de cambio abarca desde el conocimiento acerca del personal, las habilidades que posee y además el entendimiento de la manera de pensar de ellos, para de esta manera integrarlos al proceso de cambio. (eBIZ, 2021)

Según el eHunting LATAM (2020) de acuerdo a lo mencionado por el CEO de BBVA, Fernando Eguiluz, señala que las personas son el principal pilar de la transformación, la transformación cultural de las organizaciones es incluso más difícil que la transformación tecnológica ya que involucra las relaciones sociales, creencias que ya cuentan los equipos de trabajo, a lo largo del tiempo los usuarios digitales son cada vez mayores, es por ello que la entidad ha reconfigurado la red de oficinas que permite brindar a sus usuarios asesoría más personalizada para con ello generar un impacto positivo a los usuarios, además indica que esta

transformacion cultural permite generar una nueva experiencia al cliente fundamentada en personalizacion a traves de la tecnologia del analisis de datos, lenguaje sencillo, acceso a productos y servicios 24/7, finalmente recalco que la ventaja competitiva de la empresa esta basada en las personas ya que el cambio de mentalidad de los colaboradores no es imitable como si lo es la tecnologia.



Cultura Agile

De acuerdo con Campus Training (2021) las organizaciones cada vez se enfrentan a cambios cada vez mas volatiles es por ello que requieren soluciones rapidas, es por ello que surgen nuevas formas de trabajo que permiten lograr no solo un cambio en la persona sino en la organización en general, en la presente figura podemos apreciar los componentes de la cultura agile.

Figura 9
Cultura Agile



Nota. Metodología Agile. Adaptado de "La apuesta mas agile" por Progressa lean, 2021.

Kanban Maturity Model en área de finanzas

De acuerdo con BBVA (2021) este modelo de trabajo abarca para los equipos que colaboran a traves de algun requerimiento o mediante tareas diarias.

1.- Gestionar el servicio E2E (principio a fin)

Inicia desde el requerimiento de un cliente acerca de un servicio hasta que se reciba el servicio.

Es por ello que este modelo que se implemento comenzo con trabajar con el equipo de Core Data, ya que es pieza fundamental de todos los procesos y servicios que realiza el área, ademas de unieron a tres equipos de diferentes áreas funcionales, se implemento Statik un sistema que permite implementar el modelo Kanban, ello les permitio ver al equipo ver como toman decisiones y su desempeño en general con total transparencia y colaboracion, lo cual se pudo lograr en un periodo menor a dos meses, ademas se observo que cuando se unieron al equipo colaboradores con nivel de madurez 2 y 3, el equipo necesita nuevamente insertar practicas de gestion de equipo y con ello ya el trabajo mejora.

2.- Consensuar las politicas

En este punto los equipos deben establecer politicas de trabajo que deban cumplirlas adaptandolo incluso como habitos esto ayuda a mejore el proceso la coordinacion con otros equipos, la relacion con el cliente y tambien las acciones del flujo de resultados o servicio.

3.- Gestionar en base a datos

Para lograr una mejora continua, la entidad desarrollo una herramienta electronica que ayuda en la gestion de las metricas, entre los beneficios es comprobar la validez de las percepciones, ayudan a ver los puntos debiles para poder solucionarlos, asi mismo señalan que utilizan los datos de su capacidad y demanda para la planificacion de su trabajo y poder atender mejor a los clientes

4.- Roles y liderazgo

En este punto es fundamental la conexión entre los equipos donde les permitira brindar respuesta rapidamente a los cambios mediante politicas claras, generar confianza, tener una vision del equipo, todo ello con enfoque orientado al cliente, ademas de fomentar la toma de decisiones en torno a los datos y KPIs.

5.- Evolucionar en base al propósito

Luego de conocer el proceso, la escucha activa acerca del cliente y el excelente manejo del sistema, con objetivo de mejora continua es base lograr el desarrollo de forma continua y gradual, en concreto en este punto avanzan mediante experimentos, se plantean objetivos, planifican acciones, evaluan resultados y aprenden.

3.2.4. Ecosistema Digital

Hoyle y Castillo (2019) señalan que cuando nos referimos a ecosistema digital podemos hacer referencia a encontrarse preparado en el ámbito físico, tecnológico y mental para los cambios referentes al entorno del sector tales como las fintech y en sí misma la cultura.

Como lo indica el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2021) las fintech al presentarse como una amenaza ante el sector bancario tradicional tras responder a las demandas de los usuarios de una forma más eficiente siendo expertos en el uso de nuevas tecnologías sin embargo no cuentan con la solidez y solvencia que poseen las entidades bancarias, es por ello que cuentan con alianzas con las fintech logrando así la cooperación conjunta y de esta manera asegurar la sostenibilidad a largo plazo que beneficie al cliente, a las fintech y a la entidad, dentro del BBVA la entidad cuenta con un área denominado Open Innovation capaz de asegurar estar a la vanguardia en tecnología financiera.

Para fomentar el ecosistema de las fintech la entidad organiza eventos denominados Open Talent donde les ha permitido estar próximos al

ecosistema de las fintech y además donde las fintech aportan soluciones que la entidad requiera, es así que mediante APIs se busca que la integración de estas soluciones sea simple, que permitan el desarrollo de procesos para la mejora en la entidad. (Hoyle y Castillo, 2019)

Por otro lado la entidad ayuda a crecer a las fintech dependiendo de su etapa de crecimiento en la cual se encuentren, por ejemplo en el nivel inicial de crecimiento colaboran en beneficio a través de Anthemis y BBVA donde acceden a financiamiento y asesoramiento en estrategia y recursos humanos; ya en empresas más maduras colaboran con el desarrollo de soluciones frente a los retos planteados por la entidad redituándoles a través de recursos mediante la firma de capital de riesgo Propel Venture Partners (Propel) los cuales gestionan recursos por valor de 250 millones de dólares, además Open Innovation ha desarrollado un servicio end to end que permite lograr la continuidad para las fintech y la entidad y por último el Open Marketplace se replanteara permitiendo ser el único canal que permita la colaboración con nuevas empresas potenciales con la entidad.

3.3. Impacto Económico-Social

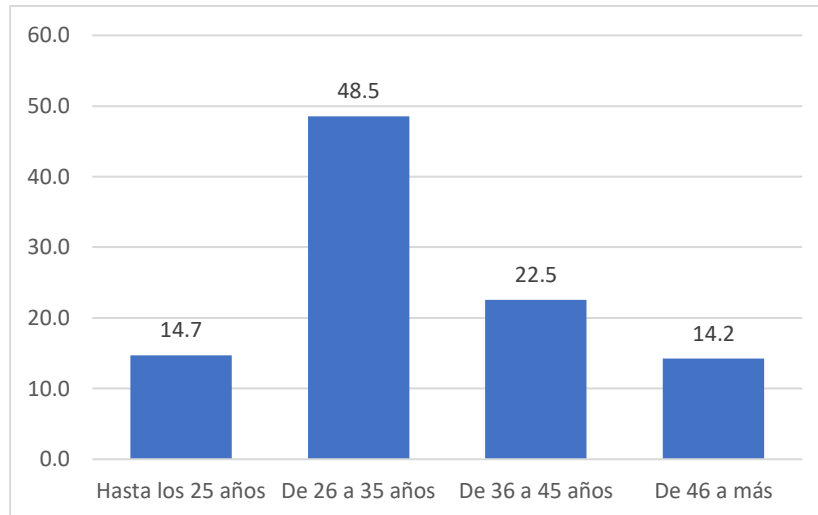
Como señala BBVA (2019) la transformación digital ha permitido el incremento en el número de clientes sin necesidad de adicionar el número de oficinas, sumado a ello este incremento es originado por la atención a través de los canales digitales que los dota de mayor eficiencia en este proceso, en consecuencia, hubo un incremento con respecto a los indicadores de calidad al haber una reducción en reclamos.

Los canales digitales poseen la particularidad de contar incluso mas del doble en índices de recomendación neta, lo que confirma en un estudio realizado por Arellano Consultoría para Crecer donde ubica a BBVA en el primer puesto del índice de recomendación neta del sistema financiero peruano, donde refleja el nivel de satisfacción de los usuarios con la atención, para ello fue necesario el cambio en la marca; donde a nivel global se unifico la marca, enfoque en la experiencia del cliente y darle valor a la recomendación. Además, acotar que la entidad realiza a nivel mundial

una medición propia de este indicador donde cuentan como referente a Net Promoter Score. (BBVA, 2020)

Figura 10

Edad de los encuestados

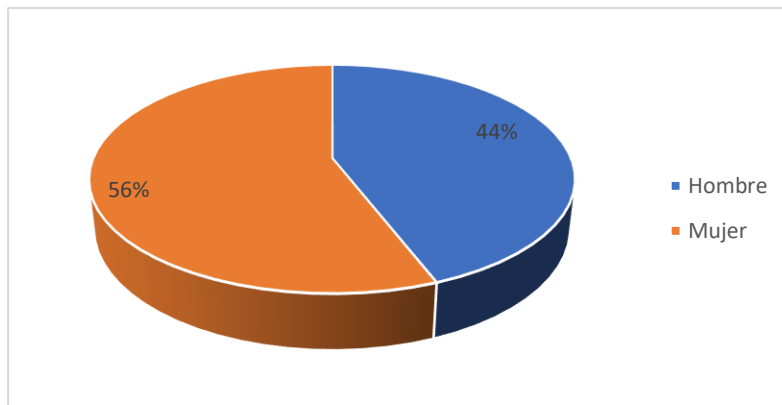


Nota. Edad de los encuestados. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

De la figura anterior se aprecia que el 48.5% de los encuestados se encuentran entre los 26 y 35 años de edad, mientras que el 22.5% oscila entre los 36 a 45 años de edad. Este resultado nos muestra que la mayor parte de la población encuestada que usa algún tipo de canal digital para realizar sus operaciones bancarias son adultos jóvenes entre 26 a 35 años, esto se debe a que estas personas están más familiarizadas con el uso de plataformas digitales.

Figura 11

Género de los encuestados

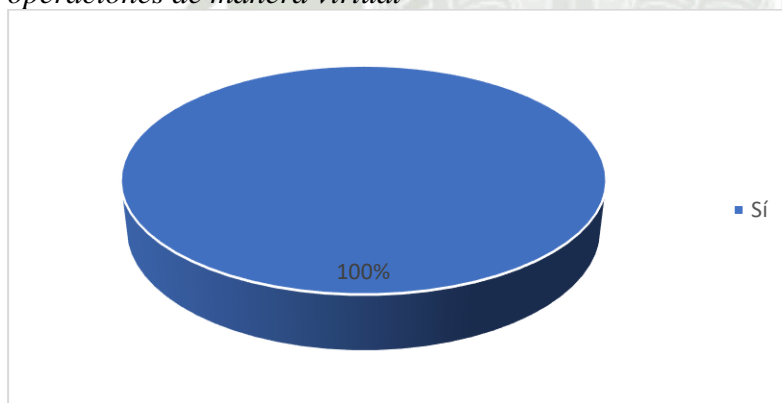


Nota. Género de los encuestados. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

De la figura anterior se observa que el 56% de las personas encuestadas son de sexo femenino mientras que el 44% son de sexo masculino. Este resultado nos muestra que de toda la población encuestada la mayoría fueron mujeres y según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el Perú la población femenina representa el 50,4% de la población total.

Figura 12

En la pregunta N°1 comenta acerca del uso de algún canal digital del banco para realizar sus operaciones de manera virtual



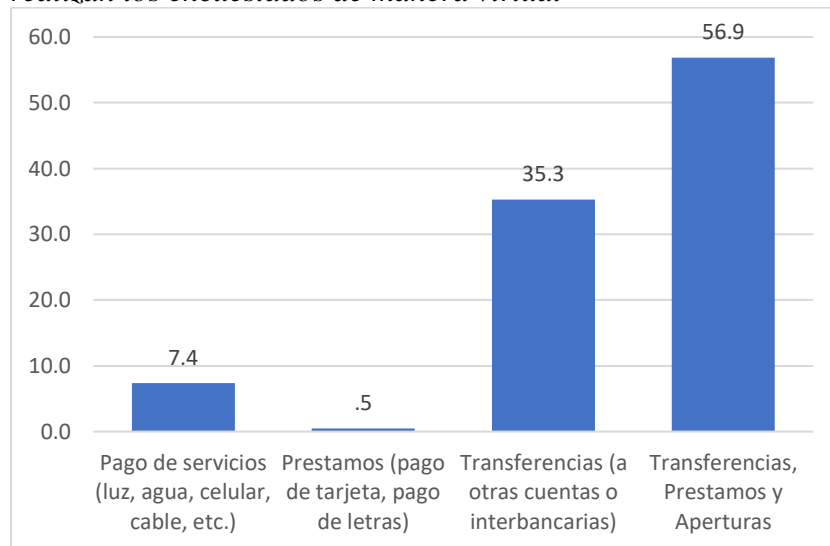
Nota. Uso de canales digitales del banco para realizar operaciones de manera virtual. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

De acuerdo a los resultados se aprecia que el 100% de los encuestados usa algún tipo de canal digital para realizar sus operaciones bancarias. Debido a la coyuntura actual que se vive a nivel mundial, las personas se han adaptado a la transformación digital y al uso de los distintos

canales digitales para realizar operaciones bancarias de manera virtual, el uso de canales digitales se ha incrementado a diferencia de otros años.

Figura 13

Con respecto a la pregunta N°2 nos habla acerca de los tipos de operaciones bancarias que realizan los encuestados de manera virtual

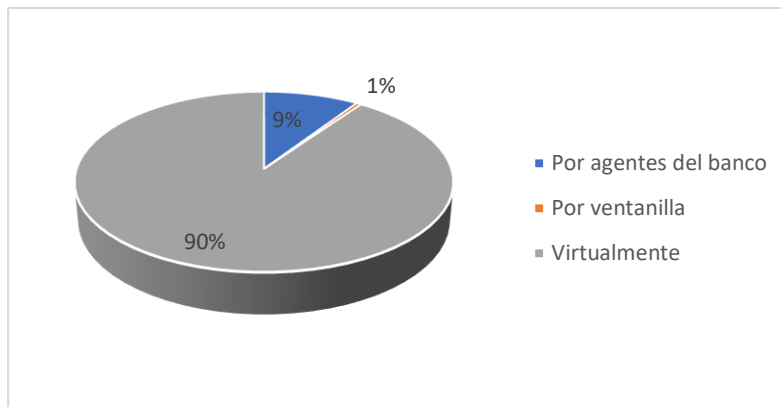


Nota. Operaciones bancarias que realiza de manera virtual. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

De la figura anterior se observa que el 56.9% del total de los encuestados realizan las siguientes operaciones bancarias con mayor frecuencia; transferencias a otras cuentas o interbancarias, préstamos y apertura de cuentas bancarias, mientras que el 35.3% solamente realizan transferencias a otras cuentas o interbancarias. Las transferencias se han convertido en una de las operaciones que más realizan los usuarios, resulta más fácil y rápido porque lo pueden hacer desde un celular o smartphone, una laptop, etc., conectado a internet y no es necesario que acudan al banco de forma presencial para realizar esta operación.

Figura 14

En la pregunta N°3 hace referencia a la preferencia de los encuestados para realizar sus operaciones bancarias

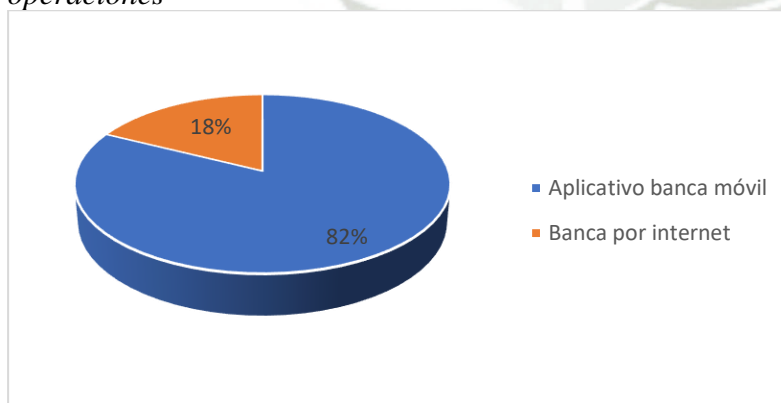


Nota. Medios para realizar sus operaciones bancarias. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

De la figura anterior se observa que del total de encuestados el 90% prefieren realizar sus operaciones bancarias de manera virtual mientras que el 9% prefiere realizar sus operaciones bancarias por agentes del banco. Este resultado nos muestra que las personas prefieren realizar las operaciones bancarias virtualmente porque es más cómodo ya que lo pueden hacer desde casa y seguro porque no corren riesgos de robo, además que pueden realizarlo desde cualquier parte del Perú.

Figura 15

En la pregunta N°4 comenta acerca del tipo de canal digital del banco que usa para realizar operaciones

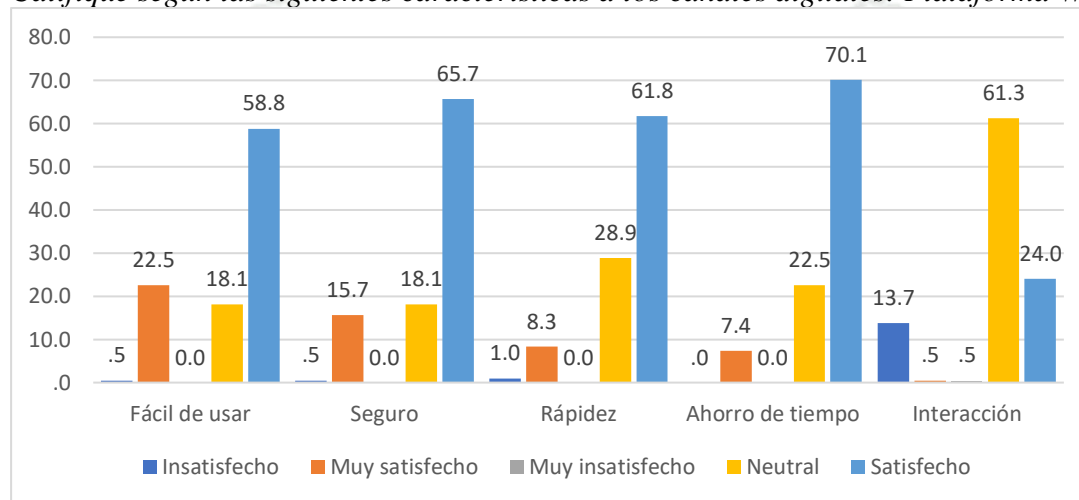


Nota. Tipo de canal digital que ofrece el banco que usa para realizar operaciones. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

Podemos observar en la figura anterior que el 82.4% de encuestados prefieren usar el canal digital de aplicativa banca móvil para realizar sus operaciones bancarias mientras que el 17.6% prefieren usar la banca por internet. Este resultado nos muestra que en su mayoría los usuarios tienen la aplicación del banco en sus dispositivos móviles para poder realizar distintas operaciones y es uno de los más usados respecto a los demás canales digitales.

Figura 16

Califique según las siguientes características a los canales digitales: Plataforma Web

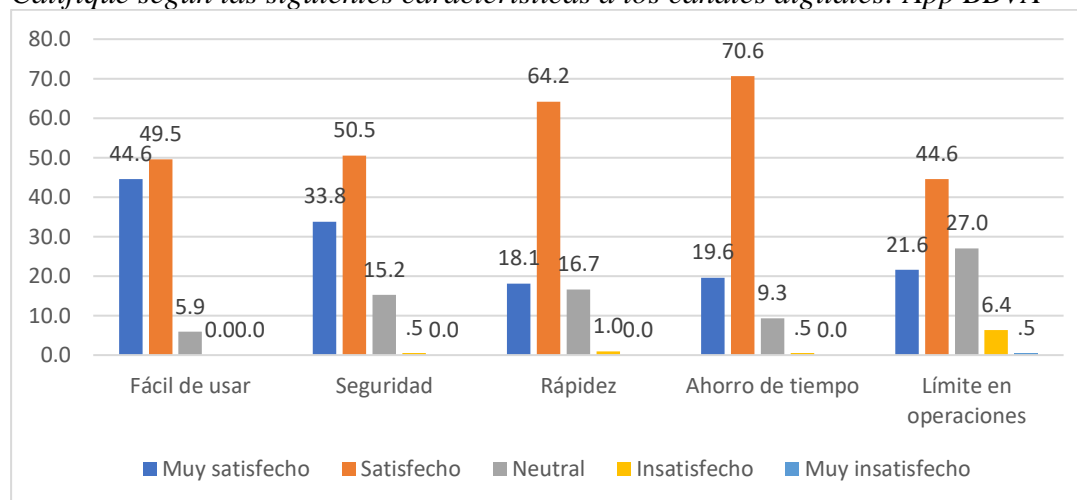


Nota. Calificación de las características de la plataforma web. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

De acuerdo a los resultados se observa que del total de encuestados en las características como; fácil uso, seguridad, rapidez y ahorro de tiempo, los encuestados dieron una respuesta positiva en su mayoría están satisfechos con estas características sobre el canal digital. En cuanto al ahorro de tiempo el 70.1% de encuestados dicen que están satisfechos, como se observa en la figura esta característica obtuvo el porcentaje más alto en cuanto a satisfacción, lo cual nos muestra una aprobación por parte de los usuarios que sienten que al usar la plataforma web pueden ahorrar tiempo realizando las operaciones bancarias desde casa evitando las colas de espera en los bancos. A pesar de los beneficios que la plataforma web ofrece para realizar operaciones bancarias aún existen deficiencias en algunas características como; la interacción el 58.8% de los encuestados dieron como respuesta neutral, lo cual nos muestra que se deben realizar mejoras en la plataforma web en cuanto a la interacción que se tiene con los usuarios para que tengan una experiencia positiva y estén satisfechos con el uso del canal digital en su totalidad.

Figura 17

Califique según las siguientes características a los canales digitales: App BBVA

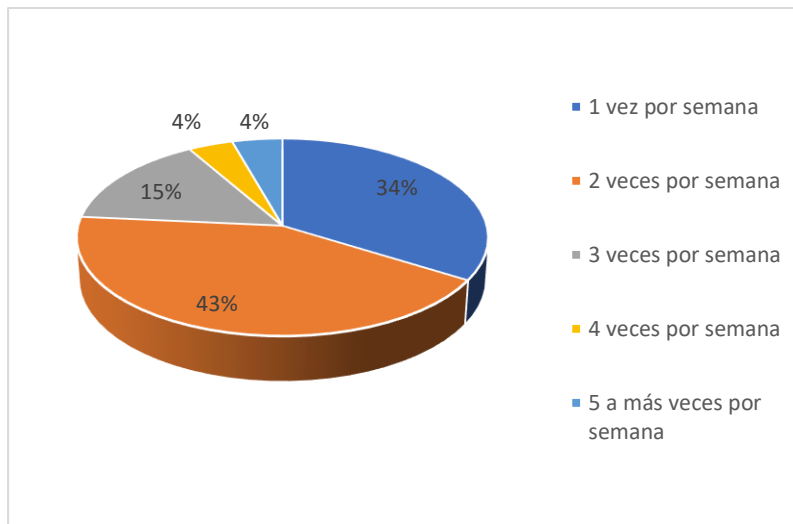


Nota. calificación de las características de la App BBVA. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

De la figura anterior se observa que del total de encuestados en las características como; fácil uso el 44.6% están muy satisfechos, seguridad el 50.5% están satisfechos, rapidez el 64.2% están satisfechos, en cuanto a el ahorro de tiempo 70.6% están satisfechos y en limite en operaciones el 44.6% están satisfechos. Los encuestados afirman que la App BBVA es fácil usar, es segura, es rápida, permite ahorrar tiempo, este es un resultado positivo ya que el banco esperaba que en 2021 la app móvil sea el canal digital con más uso. Además, la aplicación cuenta con características que hacen que sea bien aceptada por los usuarios, es una aplicación sin costo por operaciones y brinda mayor seguridad con un límite en operaciones. A través de la aplicación los usuarios pueden transferir dinero en segundos, enviar y recibir dinero mediante Plin entre sus contactos, retirar dinero en cualquier agente o cajero sin tarjeta, enviar y recibir dinero con QR, consultar su estado de cuenta, recargar su celular, pagar servicios, cuota de préstamos y tarjeta de crédito.

Figura 18

La pregunta N°7 mide la frecuencia con la que los encuestados utilizan los canales digitales para realizar operaciones bancarias

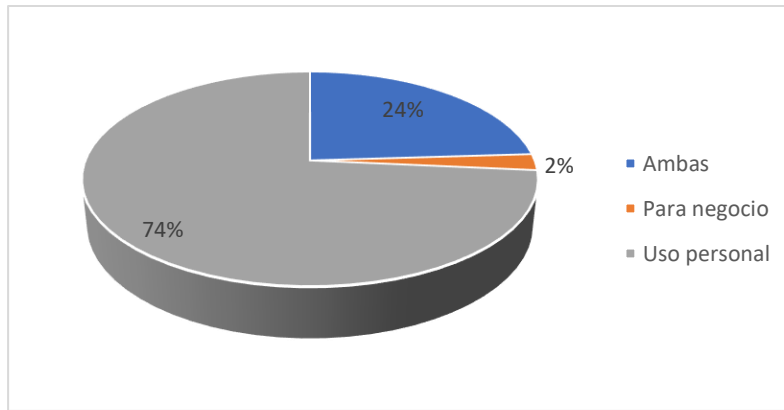


Nota. Frecuencia del uso de canales digitales para realizar operaciones bancarias. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

En la figura anterior se observa que el 43% de los encuestados usan los canales digitales 2 veces por semana para realizar sus operaciones bancarias mientras que el 34% usan los canales digitales solo una vez por semana, ya que el mayor porcentaje de encuestados utilizan los canales digitales, este resultado muestra la preferencia que tienen los usuarios por utilizar los diferentes canales digitales para realizar distintas operaciones bancarias. Los usuarios realizan operaciones bancarias como transferencias, pago de tarjetas, pago de préstamos, pago de servicios, pero las operaciones que más suelen realizar los encuestados son las transferencias a otras cuentas o interbancarias, pago de servicios y lo hacen a través de la App BBVA.

Figura 19

En la pregunta N°8 nos habla acerca del uso de los canales digitales

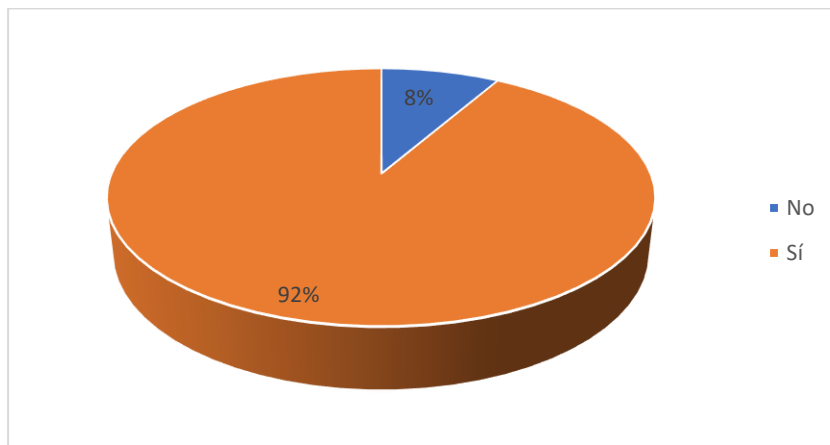


Nota. Uso de los canales digitales. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

En la figura anterior se observa que del total de personas encuestadas el 74% utilizan los canales digitales del banco para uso personal, mientras que el 24% lo usan tanto para sus negocios como para uso personal. Este resultado muestra que para las personas es más fácil usar estos medios tanto para sus negocios donde pueden realizarles pagos por medio de transferencias y para uso personal donde pueden hacer pagos de servicios de luz, agua, etc. Actualmente muchos usuarios son emprendedores y tienen sus negocios, los diferentes servicios digitales que ofrece el banco han sido una gran herramienta para ellos, pueden recibir dinero gratis y rápido entre diferentes bancos mediante Plin, recibir dinero por código QR, solo deben descargar su código mostrarlo o compartirlo a sus clientes y ellos solo deberán escanearlo con la cámara de celular para enviar dinero. Además, pueden implementar en sus negocios los equipos Niubiz Vendemás Poket, Poket Pro y Full que les permite realizar pago de servicios, celulares y aceptar los pagos sin contacto.

Figura 20

En la pregunta N°9 hace referencia a la seguridad al utilizar los canales digitales para realizar operaciones bancarias

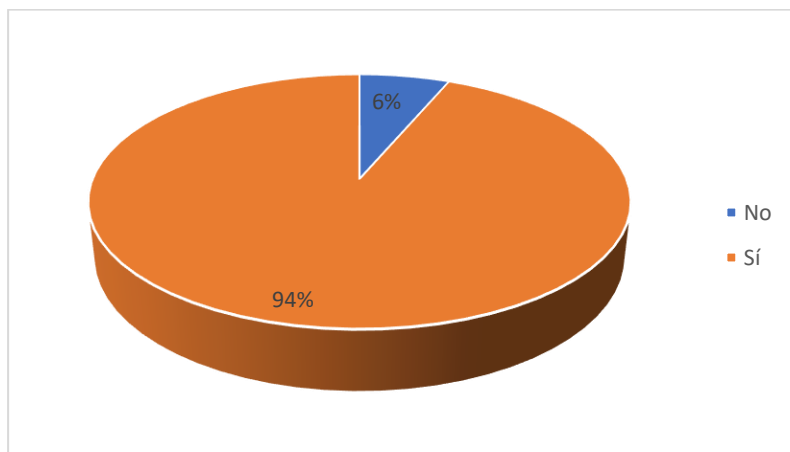


Nota. Cree que es seguro usar los canales digitales. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

En la figura anterior se observa que el 92% de los encuestados creen que es seguro usar los canales digitales del banco para realizar sus operaciones bancarias mientras que el 8% no cree que sea seguro usar los canales digitales que ofrece el banco para realizar sus operaciones bancarias. Para las personas a resultado más fácil realizar operaciones bancarias virtualmente por tanto la mayoría se sienten seguros usando estos distintos canales digitales, ya que no han presentado problemas de seguridad al usarlos. En muchas ocasiones se han presentado casos de intento de estafa mediante mensajes de texto y llamadas suplantando la identidad del banco, pidiendo datos como el número de DNI, número de tarjeta, contraseñas y claves. el banco recomienda no brindar ningún tipo de información personal o bancaria, no ingresar a links o responder mensajes, en caso presentaran algún problema de seguridad con sus cuentas o tarjetas pueden comunicarse por correo electrónico directamente con el banco.

Figura 21

En la pregunta N°10 hace referencia al conocimiento de Plin

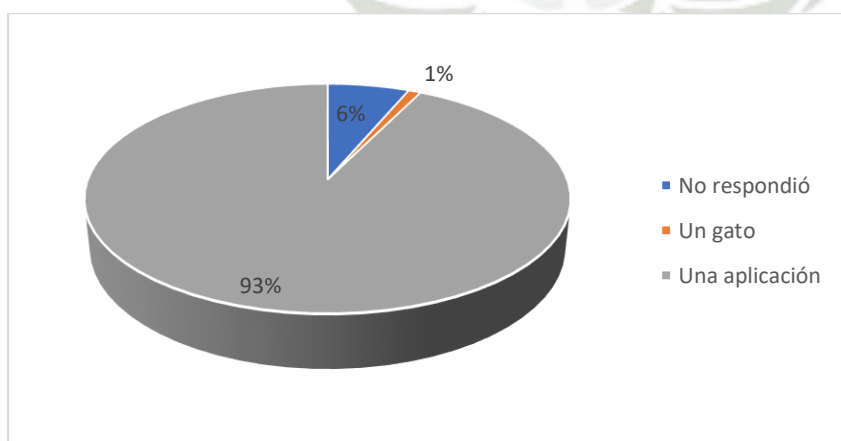


Nota. Ha escuchado hablar de Plin. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

El 94% de personas encuestadas afirma conocer acerca de plin, por lo tanto, es un indicativo favorable del nivel de conocimiento de los encuestados en términos del uso de la funcionalidad. Plin fue lanzado en Perú en enero del año 2020 para poder facilitar las operaciones interbancarias rápidas y seguras sin necesidad de contar con números de cuenta. En los primeros seis meses de su lanzamiento Plin alcanzo 1 millón de usuarios.

Figura 22

En la pregunta N°11 hace referencia al conocimiento del uso de Plin

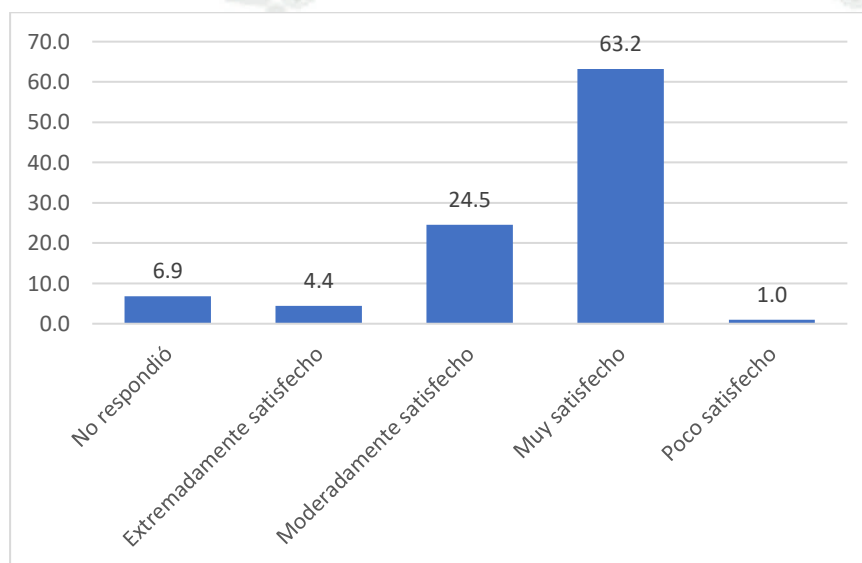


Nota. Conoce que es Plin. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

El 93% de encuestados afirma que plin es una funcionalidad de la app, es por ello que como lo afirma Fernández, I., Loo, C., y Roca, R. (2020) la funcionalidad fue un éxito al lograr 2.7 millones de transferencias por Plin desde BBVA para el año 2020, ya que ante el contexto de la pandemia se incentivaron el uso de los canales digitales y se pudo minimizar el uso del efectivo.

Figura 23

En la pregunta N°12 mide el nivel de satisfacción de los encuestados usando Plin

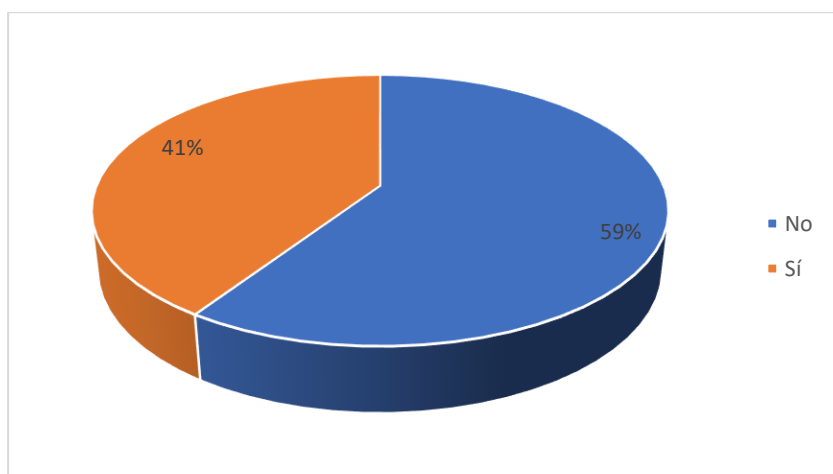


Nota. Satisfacción con el uso de Plin. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

De la figura anterior se observa que el 63.2% de encuestados se encuentran muy satisfechos con la experiencia con el uso de plin, esto nos indica que tiene un efecto positivo en los usuarios ya que es una aplicación fácil de usar, rápida y segura, además de no cobrar comisiones es posible transferir dinero a otras entidades bancarias. Plin es la nueva forma de enviar y recibir dinero en segundos, usando tu número de celular o código QR, para realizar una operación solo deben ingresar a la App BBVA dirigirse a inicio e ingresar a la cuenta afiliada a Plin y seleccionar la opción enviar a contactos escribir el número de celular del destinatario o elegir directamente a uno de sus contactos y debe ingresar el monto de la transacción. Con QR Plin solo debe ingresar a la aplicación dirigirse a menú e ingresar a operaciones con QR debe enfocar el código QR al que va transferir o seleccionar la opción ir a galería para escanear el código QR que le compartieron por último ingresa el monto de la transferencia y enviar.

Figura 24

Con respecto a la pregunta N°13 comentan si recibió ayuda por parte de un asesor del banco cuando presento problemas con el uso de algún servicio digital.

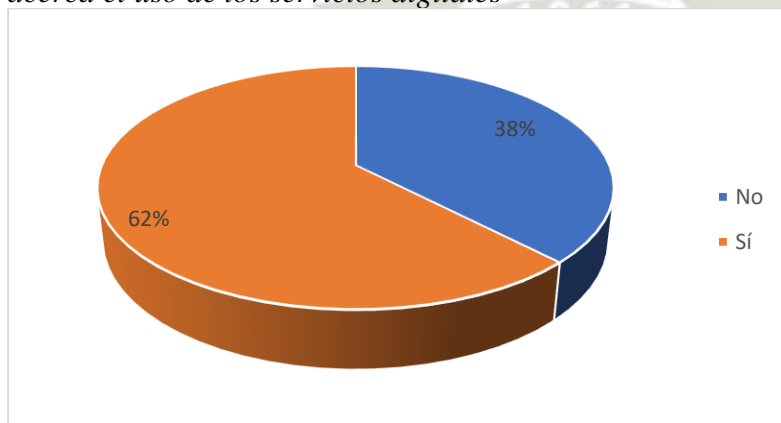


Nota. Recibió ayuda de un asesor del banco cuando presento problemas con los servicios digitales. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

De la figura anterior con respecto a atención al cliente, refiere que un 59% de encuestados recibió información con respecto a la utilización de los servicios digitales, la entidad presenta en su plataforma web un asistente virtual, permitiéndole ayudar al usuario en algún caso que presente inconvenientes.

Figura 25

En la pregunta N°14 nos comentan acerca de la cantidad de información que brinda el banco acerca el uso de los servicios digitales

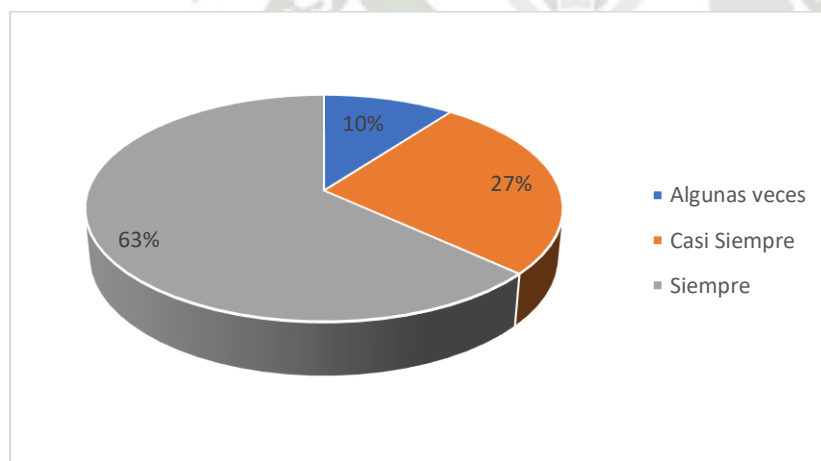


Nota. Suficiente información del banco sobre el uso de los servicios digitales. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

Con respecto a la imagen anterior se observa que un 62% de las personas que fueron encuestadas refieren que obtuvieron la información necesaria respecto al uso de los servicios digitales, sin embargo un 38% de las personas desearía recibir mayor información acerca de los servicios digitales, es por ello que para contar con personal más capacitado actualmente la entidad BBVA lanzo en Abril del presente año un programa formativo denominado The Camp donde el talento humano cuenta con 14 capacidades estratégicas divididos en niveles en los cuales se irán formando fomentando una cultura de aprendizaje continuo.

Figura 26

En la pregunta N°15 nos habla acerca del ahorro de dinero en transporte al no ir al banco y usar los canales digitales

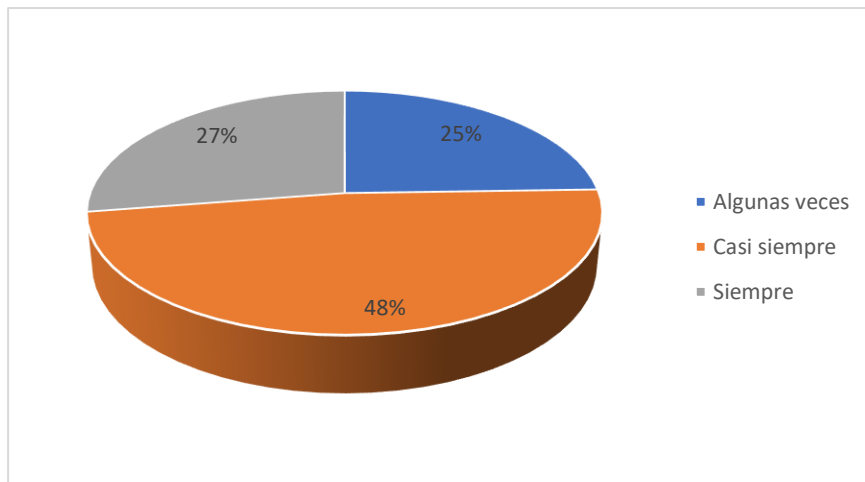


Nota. Ahorro de dinero en transporte al usar los canales digitales.
Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

Según la totalidad de encuestados un 90% refiere que prefiere utilizar los canales digitales antes que dirigirse a la entidad física lo cual le permite contar con un ahorro en transporte y generando un impacto positivo al reducir emisiones sobre el medio ambiente.

Figura 27

En la pregunta N°16 es con respecto al ahorro de tiempo al adquirir productos financieros a través de los canales digitales

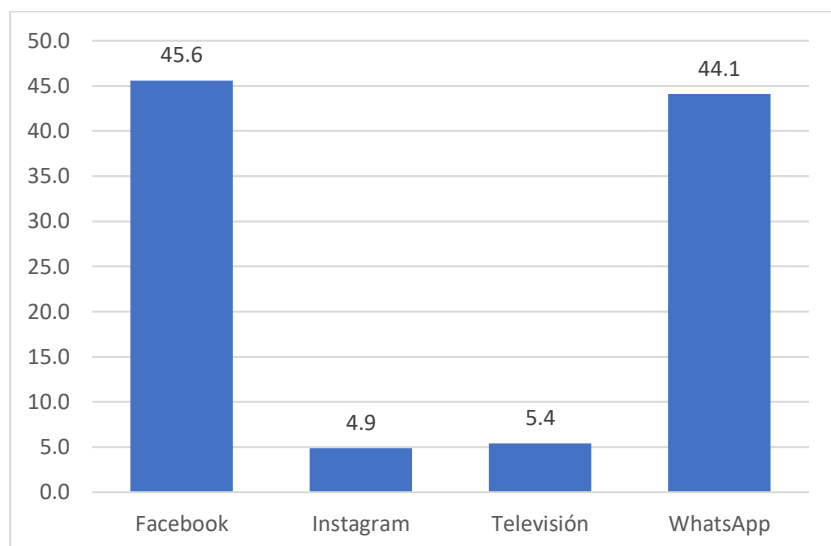


Nota. Ahorro de tiempo al adquirir productos a través de los canales digitales. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

Del total de encuestados un 48% afirma que casi siempre ahorra tiempo al utilizar los canales digitales en lugar del punto físico, un 27% afirma que siempre y un 25% menciona que algunas veces, con ello se reduce la necesidad de desplazarse hacia el banco con ello representando un ahorro de tiempo significativo, ya que en el actual contexto en el que vivimos por la pandemia los puntos físicos se encuentran saturados y ello también permite reducir el contagio.

Figura 28

La pregunta N° 17 nos habla acerca de los medios para recibir información del banco

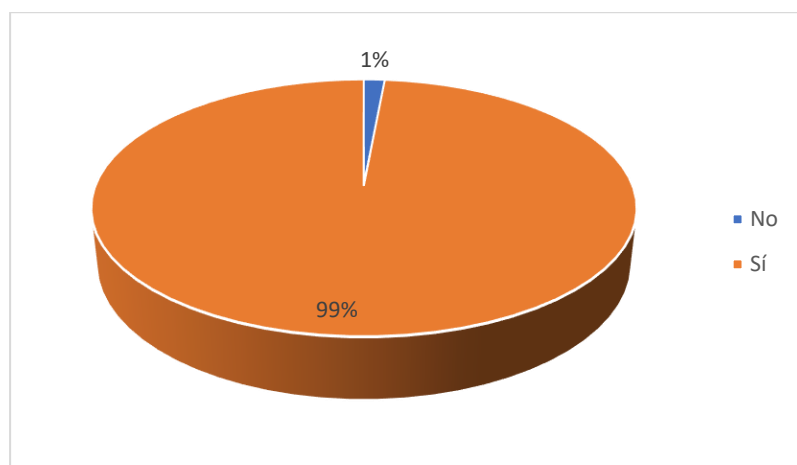


Nota. Medios de información del banco. Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

De acuerdo con el total de encuestados se observa en la imagen anterior que un 45.6% de personas utiliza en mayor grado la red social Facebook y prefiere recibir por ese medio mayor información, seguidamente un 44.1% de los encuestados prefiere WhatsApp para recibir información con respecto a la entidad bancaria y en menor grado Instagram y televisión; todo ello considerando que el rango mayoritario de edad de las personas encuestadas oscila entre 26 a 35 años.

Figura 29

Con respecto a la pregunta N°18 hace referencia a la recomendación del banco por parte de los encuestados a familiares o amigos.



Nota. Recomendación del banco por parte de los encuestados.
Adaptación propia basada en la investigación realizada, 2021.

Como se observa en la imagen anterior la entidad está logrando posicionarse a través de los canales digitales en nuestro país, es por ello que como muestra en el presente proyecto de investigación un 99% de encuestados refieren que recomendarían los servicios digitales de la entidad, como mencionan Fernández, I., Loo, C., & Roca, R. (2020) el propósito de la entidad es generar oportunidades que permitan realizar sus proyectos con enfoque basado en el cliente.

3.4. Discusión

En base a los resultados recopilados podemos concluir en la presente investigación que se acepta la hipótesis planteada ya que existe un impacto económico - social positivo en los usuarios de la entidad en Arequipa debido a la transformación digital de la entidad bancaria, este proceso de cambio de la entidad permitió satisfacer mejor a los usuarios ya que al llevar lo físico al ámbito digital en torno a productos y servicios permite al cliente dotar de una mejor experiencia y por ende incrementar la satisfacción de los usuarios de la entidad, además de ser más competitivo en el mercado, la transformación digital de la banca permitió también un cambio a nivel organizacional a partir del liderazgo del nivel estratégico, que va desde un cambio cultural, de procedimientos, nuevas formas de trabajo; sumado a ello los cambios tecnológicos deberán adecuarse a los nuevos modelos de negocios como lo indica Hess et al. (2016).

De acuerdo con BBVA (2020) se realizó un estudio de la empresa Arellano Consultoría para Crecer donde ubica a BBVA en el primer puesto del índice de recomendación neta del sistema financiero peruano, esto indica el nivel alto de satisfacción que cuentan los usuarios de la entidad con respecto a los servicios ofrecidos, así mismo la cultura digital que es la relación que existe de los individuos con la tecnología ha sufrido un cambio desde hace más de un lustro al incorporar los canales digitales en el día a día de los usuarios, esto conlleva a que en la entidad su enfoque este basado en el cliente en cada proceso que realicen así como aportar valor, además para ello se requiere contar con una organización ágil donde no existan jerarquías que les permitan responder a los cambios constantes permitiéndoles centrarse en el desarrollo de productos y servicios que permitan satisfacer las necesidades de los usuarios de manera óptima.

CONCLUSIONES

Primera conclusión

Se hizo el análisis de los factores de la transformación digital y su impacto económico social en los usuarios de un banco privado en Arequipa al 2021, donde se demuestra, a través de las encuestas realizadas que, existe un impacto positivo a nivel económico y social de los usuarios relacionados a la transformación digital de la entidad, el proceso de cambio de la entidad favoreció tanto a la organización como al usuario, ya que hubo una mejora en procesos, formas de trabajo, así como un cambio cultural que le permitió posicionarse al 2020 como la entidad que ocupó el primer puesto en el índice de recomendación neta del país, el impacto económico como social, se evidenció al contar con una reducción en costos en transporte y ahorro de tiempo por parte de los usuarios, así como favorecer al usuario a través de una mejora en la experiencia al cliente enfoque actual de la organización.

Segunda conclusión

Se examinó los factores de la transformación digital del banco privado, y mediante los datos obtenidos a través de la información bibliográfica recabada se puede inferir que, la entidad cuenta con cuatro pilares básicos dentro de la organización que le permitieron dar un paso a la transformación de forma digital, los cuales son: las ventas digitales; donde la entidad traspasó todos sus productos y servicios al entorno digital, desarrollo de capacidades tecnológicas; contando con un centro de innovación donde se desarrolla productos y servicios orientados a ofrecer una óptima experiencia de usuario, mindset digital; aquel proceso adaptativo de las personas al entorno digital que involucro incluso una transformación cultural en la organización y finalmente el ecosistema digital donde se analizó los cambios referentes al entorno del sector tales como las fintech y en sí misma la cultura.

Tercera conclusión

Se determinó el impacto económico social en los usuarios del banco privado, a través de datos recabados mediante la encuesta, donde se muestra el impacto favorable en los usuarios, desde el porcentaje de ahorro en transporte y tiempo al realizar sus operaciones desde casa o cualquier lugar hasta ofrecerles un valor único en cada producto y servicio que brinda la entidad, todo ello se ve reflejado en los índices de recomendación neta del sistema financiero del país en el

cual ocupó la entidad el primer lugar, lo que conlleva al alto nivel de satisfacción de los usuarios, de acuerdo con la presente investigación realizada la entidad seguirá sus directrices hacia el enfoque en el cliente como centro, ello le permitirá alcanzar en los próximos años mayor participación de mercado.



RECOMENDACIONES

Primera recomendación

A raíz de la pandemia, la entidad tuvo que afrontar diferentes retos, uno de los cuales fue la baja bancarización en el país, visto reflejado en la entrega de bonos del estado, es por ello, que sugerimos, se realicen campañas de inclusión financiera dirigido a la población arequipeña que aún no se encuentre en el sistema financiero, a fin de contribuir en la formalización en el país y educación financiera, aprovechando que dado dicho contexto, todos los servicios en general, está migrando a la digitalización, campo en el que el banco ya cuenta con experiencia, dichas campañas dirigidas por la agencia de publicidad SS Amsterdam, agencia con la que la entidad colabora, se sugiere que deben realizarse campañas mensuales en referencia a este punto a fin se cumpla ese propósito.

Segunda recomendación

Con respecto a las estrategias de omnicanalidad, actualmente es fundamental contar con presencia en todos los canales digitales, la utilización de social ads en marketing digital, es conveniente para potenciar la marca de la entidad, utilizando las redes sociales facebook, instagram, además de las no convencionales las cuales son tik tok, linkedln para lo cual sería conveniente aprovecharlas para abarcar otros segmentos de mercado tales como un publico mas joven que pueda estar más educado a nivel financieramente hablando, es recomendable que el área de publicidad de la entidad realice dichas campañas de forma constante que contribuya a alcanzar dicha propuesta.

Tercera recomendación

Finalmente cabe destacar la importancia que es la seguridad en el sector bancario, es por ello que, con el fin de reforzar la seguridad de los usuarios, es recomendable que la entidad cuente con campañas de prevención de robos, dirigido al público en general, realizándose de forma permanente, así mismo se recomienda la implementación de una funcionalidad en la aplicación que le permita advertir a través de una notificación al correo electrónico, el número de movimientos alcanzados por día, ya que esta manera si hubiera algún caso de intento de sustracción, el usuario tendría conocimiento de este y podría evitarlo.

REFERENCIA

- Agencia EFE, S.A. (4 de Noviembre de 2020). Obtenido de efe.com:
<https://www.efe.com/efe/espana/efeemprende/bbva-y-amazon-web-services-desarrollan-una-tecnologia-basada-en-la-nube-para-mercados/50000911-4385571>
- Altran España. (9 de Febrero de 2018). *Slideshare*. Obtenido de es.slideshare.net:
<https://es.slideshare.net/altranspana/diccionario-de-la-transformacin-digital-87629437>
- Arcella, O., & Marocho, J. (2016). *Análisis de las operaciones y de las pautas de atención en las ventanillas del Banco de Credito del Perú sucursal Arequipa y su incidencia en la satisfacción del cliente*. Universidad Nacional de San Agustín.
- Arora, R., & Parashar, A. (2013). Secure User Data in Cloud Computing Using Encryption Algorithms. *International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA)*, 1922-1926.
- Arteaga, V., & Choquehuanca, N. (2016). *Los factores perceptuales y su relación con la utilización del servicio de banca móvil en Arequipa Metropolitana - 2016*. Universidad Nacional de San Agustín.
- Banco Bilbao Argentaria S.A. (20 de Setiembre de 2019). Obtenido de bbva.com:
<https://www.bbva.com/es/internet-de-las-cosas-64-000-millones-de-razones-para-adoptarlo/>
- Banco Bilbao Argentaria S.A. (18 de Mayo de 2021). Obtenido de bbva.com:
<https://www.bbva.com/es/bbva-ai-factory-entre-los-mejores-laboratorios-de-innovacion-financiera-segun-global-finance/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (6 de Julio de 2021). Obtenido de bbva.com:
<https://www.bbva.com/es/asi-evolucionan-bbva-para-reforzar-su-conexion-con-el-ecosistema-fintech/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (1 de marzo de 2019). Obtenido de bbva.com:
<https://www.bbva.com/es/metodologia-scrum-que-es-un-sprint/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2021). Obtenido de bbva.pe:
<https://www.bbva.pe/personas/servicios-digitales/productos-digitales.html>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2021). Obtenido de bbva.com:
<https://www.bbva.com/es/pe/la-app-de-bbva-apunta-a-ser-el-canal-de-atencion-mas-usado-en-2021/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (19 de Setiembre de 2018). Obtenido de bbva.com:
<https://www.bbva.com/es/la-apuesta-bbva-la-economia-cloud/>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2019). Obtenido de
<https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/#historia-de-bbva>
- BBVA. (2015). Obtenido de extranetperu.grupobbva.pe:
<https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2015/ibr/vision-y-mision.html>
- BBVA Innovation Center. (2013). *BBVA Innovation Edge. Customer Experience: Omnicanalidad en servicios financieros*. BBVA Innovation Center.
- BBVA Peru. (3 de Diciembre de 2020). Digitalización - Cumbre creadores de oportunidades. Peru.
- BBVA PERU. (3 de Diciembre de 2020). Digitalización - Cumbre creadores de oportunidades.
- BBVA Provincial S.A. (2021). Obtenido de provincial.com:
<https://www.provincial.com/personas/informacion-corporativa/historia.html#:~:text=BBVA%20es%20un%20grupo%20financiero,B%C3%A9lgica%2C%20Francia%2C%20entre%20otros.>

- Benítez, R., Escudero, G., Kanaan, S., & Masip, D. (2014). *Inteligencia Artificial Avanzada*. Editotial UOC.
- Boar, A. (2018). Efectos de la Tecnología Blockchain en el Sector Financiero y Empresarial. *Revista de Contabilidad y Direccion*, 33-45.
- Camacho, J., Oropeza, E., & Lozoya, O. (2017). Internet de las cosas y realidad aumentada: Una fusión del mundo con la tecnología. *ReCIBE*, 139-150.
- Cámara de Comercio de Lima. (2020). El camino del gobierno peruano hacia la digitalización. *La Cámara*, 6-7. Obtenido de <https://lacamara.pe/wp-content/uploads/2020/03/LA-CAMARA-944.pdf>
- Campus Training. (14 de Julio de 2021). Obtenido de campustraining.es: <https://www.campustraining.es/noticias/cultura-agile/>
- Capital Madrid. (7 de Abril de 2021). Obtenido de capitalmadrid.com: <https://www.capitalmadrid.com/2021/4/7/59223/bbva-eleva-hasta-un-200-la-eficiencia-de-sus-campanas-con-inteligencia-artificial-y-tecnologia-de-oracle.html>
- Cohen, D., & Asín, E. (2009). *Tecnologías de informacion en los negocios*. McGraw-Hill.
- ComexPeru Sociedad de Comercio Exterior del Peru. (2020). Obtenido de comexperu.org.pe: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-transformacion-digital-en-peru-generaria-un-impacto-economico-de-us-76000-millones-para-2030>
- Conexion Esan. (30 de Septiembre de 2015). *Universidad Esan*. Obtenido de esan.edu.pe: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/resistencia-cambio-como-enfrentarla/>
- Conexion Esan. (28 de Octubre de 2019). *Universidad Esan*. Obtenido de esan.edu.pe: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/10/gestion-del-cambio-su-importancia-para-una-organizacion/>
- CROnuts Digital. (12 de Diciembre de 2018). *CROnuts.digital*. Obtenido de CROnuts.digital: <https://cronuts.digital/es/glosario-de-terminos-digitales/>
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (16 de Julio de 2015). *BBVA Research*. Obtenido de bbvaresearch.com: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/la-transformacion-digital-de-la-banca-2/>
- De la Piedra, A. (21 de Junio de 2015). *Semana Economica*. Obtenido de semanaeconomica.com: <https://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/ciencia-y-tecnologia/161578-big-data-informacion-es-poder/>
- DEC y Minsait. (Junio de 2019). *Digitalizacion y experiencia de cliente*. DEC Asociación para el desarrollo de la experiencia del cliente y Minsait. Obtenido de asociaciondec.org: <https://cdn1.asociaciondec.org/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Digitalizacion-y-Experiencia-de-Cliente-DEC-Minsait.pdf>
- Deloitte. (2016). *Deloitte Perú*. Obtenido de www2.deloitte.com: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>
- Doukidis, G., Spinellis, D., & Ebert, C. (2020). Digital Transformation- A primer for Practitioners. *IEEE Computer Society Digital Library*, 13-21.
- Ebert, C., & Duarte, C. (2018). Digital Transformation. *The IEEE Computer society*.
- eBIZ. (14 de Junio de 2021). Obtenido de noticias.ebiz.pe: <https://noticias.ebiz.pe/cambio-de-mindset-es-indispensable-para-una-transformacion-digital-exitosa/>
- eHunting. (20 de Noviembre de 2020). BBVA, el banco más digital del Perú, aumentó 72% el uso de la banca móvil. CEO de BBVA Perú Fernando Eguiluz. Youtube.
- eHunting LATAM. (20 de Noviembre de 2020). CEO de BBVA Perú - Fernando Eguiluz. Lima, Peru.

- El Comercio. (24 de Mayo de 2021). *El comercio* . Obtenido de elcomercio.pe:
<https://elcomercio.pe/publirreportaje/transformacion-digital-como-potencia-los-servicios-que-ofrecen-las-empresas-noticia/?ref=ecr>
- ESAN Graduate School of Business. (26 de Junio de 2019). *Universidad ESAN 2019*. Obtenido de esan.edu.pe: <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2019/06/la-transformacion-digital-es-ahora/>
- Escolano, F., Cazorla, M., Alfonso, M., Colomina, O., & Lozano, M. (2003). *Inteligencia Artificial: Modelos Técnicas y Áreas de Aplicación*. Thomson Ediciones.
- Escudero, F. (2018). *Transformacion digital en el Perú*. EY Perú – Advisory TI.
- Evans, D. (2011). *Internet de las cosas Como la próxima evolucion de internet lo cambia todo*. Cisco Internet Business Solutions Group.
- Factor Humano. (27 de Abril de 2020). Obtenido de factorhumano.es:
<https://factorhumano.es/bbva-metodos-agiles>
- Fernandez, I., Loo, C., & Roca, R. (2020). *smv.gob.pe*. Obtenido de <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%202020%20-%20Final.pdf>
- Foncillas, B. (2017). El sector financiero ante el reto digital. *ICE: Revista de economia*.
- Galiana, P. (29 de Agosto de 2018). *Innovation & Entrepreneurship Business School*. Obtenido de iebsschool.com: iebschool.com/blog/customer-experience-como-mejorarlo-marketing-digital/
- Gallego, C. (Octubre de 2018). *Harvard Deusto*. Obtenido de www.harvard-deusto.com/:
<https://www.harvard-deusto.com/digitalizacion-bancaria>
- Garcia, P. (3 de Julio de 2017). *gestion.pe*. Obtenido de Empresa Editora El Comercio S.A.:
<https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html/?ref=gesr>
- Gestión El diario de Economía y Negocios. (15 de Febrero de 2019). *Empresa Editora El Comercio S.A*. Obtenido de [gestion.pe](https://gestion.pe/economia/blockchain-funciona-nnda-nnlt-258823-noticia/): <https://gestion.pe/economia/blockchain-funciona-nnda-nnlt-258823-noticia/>
- Gestion el Diario de Economía y Negocios. (15 de Febrero de 2019). *gestion.pe*. Obtenido de Grupo El Comercio S.A: <https://gestion.pe/economia/blockchain-funciona-nnda-nnlt-258823-noticia/>
- Global Banking News. (2019). MuleSoft reports 49% of millennials have considered switching banks for better digital experience. *Normans Media Ltd*.
- Goetendia, S. L. (2018). *Influencia de la comunicación de Branding digital de los bancos en su Posicionamiento de marca en hombres y mujeres de 24 a 30 años de NSE B*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Gonzales, A. (2017). *El desarrollo de la banca electronica y la aceptacion de los clientes de Lima Metropolitana de los 4 principales bancos del Perú*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Harvard Deusto Review. (Diciembre de 2014). *Harvard Deusto 2019*. Obtenido de www.harvard-deusto.com: <https://www.harvard-deusto.com/disrupcion-digital-cuando-la-inaccion-no-es-una-opcion>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). How German Media Companies Defined Their Digital Transformation Strategies. *MIS Quarterly Executive*, 103-119.
- Hoyle, J., & Castillo, C. (2019). *Transformacion Digital en el Peru*. Everis Peru S.A.C.
- IBM Corporation. (2017). *Estudio IBM 2017 Customer Experience Index (CEI)*. IBM Corporation.
- Isasi, R. (2 de Marzo de 2018). *Semana Economica*. Obtenido de semanaeconomica.com:
<http://semanaeconomica.com/caso/primera-tarea-el-cambio-de-mindset/>
- Johnson, M. (24 de Julio de 2019). *Cisco Blogs*. Obtenido de blogs.cisco.com:
<https://blogs.cisco.com/developer/devnet-certifications-devops>
- Joyanes, L. (2017). *Industria 4.0 La cuarta revolucion industrial*. Alfaomega.

- KPMG. (2019). *La Banca ante las Bigtech*. KPMG Asesores S.L.
- Lengua, C. (5 de Mayo de 2021). *El Comercio*. Obtenido de [elcomercio.pe](https://elcomercio.pe/economia/peru/big-data-analitica-y-cloud-computing-entre-herramientas-mas-usadas-en-principales-empresas-de-peru-ncze-noticia/?ref=ecr):
<https://elcomercio.pe/economia/peru/big-data-analitica-y-cloud-computing-entre-herramientas-mas-usadas-en-principales-empresas-de-peru-ncze-noticia/?ref=ecr>
- Lopez, J., & Sandulli, F. (2001). *Evolución de los modelos de negocios en internet: Situación actual en España*. Universidad Complutense de Madrid.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST Definition of Cloud Computing*. National Institute of Standards and Technology.
- Merodio, J. (2018). *Juan Merodio*. Obtenido de www.juanmerodio.com:
<http://www.juanmerodio.com/obras/libros/>
- Muñoz, R. (2017). *Transformación digital: Impacto en el líder del futuro*. Everis Company.
- Núñez, M., & Sifuentes, D. (2019). *Las Fintech como herramienta para la promoción de la inclusión financiera en el Perú*. Esan Graduate School of Business.
- Oliver, N. (2018). Inteligencia Artificial en los Negocios. *Harvard Deusto Business Review*, 10.
- Ortiz, F. (2017). Tecnología para la Innovación. *Semana Económica*, 8-12.
- Pachas, C. (2017). *Transformación digital en la Banca privada: España*. Universidad Pontificia Comillas ICAI - ICADE.
- Pais, J. (2013). *Business process management*. BMteca.
- Roche, J. (30 de Octubre de 2013). *Association for Computing Machinery*. Obtenido de queue.acm.org: <https://queue.acm.org/detail.cfm?id=2540984>
- Rodrigues, J., Ferreira, F., Pereira, L., Carayannis, E., & Ferreira, J. (2020). Banking Digitalization: (Re)Thinking Strategies and Trends Using Problem Structuring Methods. *IEEE Xplore*, 15.
- Rojas, L. (2016). *CAF Banco de Desarrollo de America Latina*. Obtenido de <http://scioteca.caf.com>: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/976>
- Slotnisky, D. (2016). *Transformación Digital: Como las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Digital House.
- Suazo, B. (4 de Junio de 2018). *gestiopolis*. Obtenido de [gestiopolis.com](https://www.gestiopolis.com):
<https://www.gestiopolis.com/la-cultura-digital/>
- Tello, E. (2007). Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y la brecha digital: Su impacto en la sociedad de México. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 1-8.
- Toro, A. (29 de Octubre de 2014). Somos mas eficaces gracias a la cultura digital. (R. Digital, Entrevistador)
- We are social. (Junio de 2019). *We are social Ltd*. Obtenido de wearesocial.com:
datareportal.com/reports/digital-2019-peru
- Weill, P., & Woerner, S. (2013). Optimizing your Digital Business Model. *MIT Sloan Management Review*.
- Zendesk. (18 de Mayo de 2020). Obtenido de [zendesk.com.mx](https://www.zendesk.com.mx):
<https://www.zendesk.com.mx/blog/definicion-de-omnicanalidad/>

ANEXOS

a) Cuestionario

ENCUESTA

EDAD:

GENERO:

1. ¿Usted usa algún canal digital del banco para realizar sus operaciones de manera virtual?

Si No

2. ¿Qué tipo de operación bancaria suele realizar de manera virtual?

Transferencias (a otras cuentas o interbancarias)
Pago de servicios (luz, agua, celular, cable, etc.)
Préstamos (pago de tarjeta, pago de letras)
Apertura de cuenta bancaria (cta. De ahorro)
Obtener una tarjeta de crédito (pago sin intereses)
Otros

3. ¿Como prefiere realizar sus operaciones bancarias?

Virtualmente
Por agentes del banco
Por ventanilla

4. ¿Qué tipo de canal digital que ofrece el banco usa para realizar sus operaciones?

Banca por internet
Aplicativo banca móvil
Otros

5. Califique según las siguientes características a los canales digitales

Características	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Fácil de usar					
Seguro					
Rapidez					
Ahorro de tiempo					
Interacción					

6. Califique según las siguientes características a los canales digitales

Características	Muy satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Fácil de usar					
Seguridad					
Rapidez					
Ahorro de tiempo					
Límite en operaciones					

7. ¿Con que frecuencia utiliza los canales digitales para realizar operaciones bancarias?

- 1 vez por semana
- 2 veces por semana
- 3 veces por semana
- 4 veces por semana
- 5 a más veces por semana

8. ¿Para que utiliza los canales digitales?

- Uso personal
- Para negocio
- Ambas

9. ¿Cree que es seguro usar los servicios digitales que ofrece el banco para realizar sus operaciones?

- Si
- No

10. ¿Ha escuchado hablar de Plin?

- Si
- No

Si su respuesta es Si responda las siguientes preguntas si es No pase a la pregunta N°13

11. ¿Qué es plin?

- Una llama
- Un gato
- Una caricatura
- Una funcionalidad de la app

12. ¿Qué tan satisfecho esta con su experiencia usando Plin?

- Extremadamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

13. ¿Usted recibió ayuda de forma inmediata por parte de un asesor personal del banco cuando presentó algún problema con el uso de los servicios digitales?

Si No

14. ¿Le parece suficiente la información que brinda el banco sobre el uso de los servicios digitales?

Si No

15. ¿Siente usted que ahorra dinero en transporte al no ir al banco y utilizar los canales digitales?

Nunca

Casi nunca

Algunas veces

Casi Siempre

Siempre

16. ¿Siente usted que ahorra tiempo al adquirir nuevos productos financieros a través de los canales digitales?

Nunca

Casi nunca

Algunas veces

Casi Siempre

Siempre

17. ¿Por qué medio le gustaría recibir información y novedades del banco?

Facebook

Instagram

Televisión

WhatsApp

18. ¿Recomendaría usted a un familiar o amigo los servicios digitales del banco?

Si No

b) Esquema Estructural

1. Planteamiento Teórico

1.1. Problema

1.2. Descripción

1.2.1. Campo, Área y Línea

1.2.2. Tipo de problema

1.2.3. Variables

a) Análisis de variables: Variable Independiente; Variable Dependiente

b) Operacionalización de variables (variables, sub variables, indicadores y medios)

c) Matriz de consistencia

1.2.4. Interrogante básica

1.2.4.1. Interrogantes generales

1.2.4.2. Interrogantes específicas

1.3. Justificación

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

1.4.2. Objetivos Específicos

1.5. Marco Teórico

1.5.1. Marco conceptual

1.5.2. Esquema Estructural

1.5.3. Bibliografía básica

1.5.4. Antecedentes

1.6. Hipótesis

2. Planteamiento operacional

2.1. Técnicas e instrumentos

2.2. Estructura de los instrumentos

2.3. Campo de verificación

2.3.1. Ámbito

2.3.2. Temporalidad

2.3.3. Unidades de estudio (Universo y muestra)

2.4. Estrategia de recolección de datos

2.5. Recursos necesarios (Humanos, materiales y financieros)

2.6. Cronograma de la investigación

