UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Análisis de los principales factores que permitieron desarrollar una eficiente
transformación digital en las principales empresas del sector banca múltiple
peruano

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTOR(ES)

Cabrera Vergara, Cristian Jesús (0000-0002-2804-7498)

Castillo Bravo, Solange Beatriz (0000-0001-5234-2422)

ASESOR

Azabache Morán, Carlos (0000-0002-0456-0932)

Lima, 11 de noviembre de 2019

DEDICATORIA

*A todos los expertos que nos brindaron su tiempo y conocimiento durante este proceso
y a nuestra familia por alentarnos en todo momento.*

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a nuestras familias y seres queridos por la paciencia y apoyo brindado durante todo este tiempo, y agradecer, también, a nuestros jefes que muy amablemente nos permitieron tener ese espacio y tiempo para poder desarrollar esta tesis y lograr este resultado.

Un agradecimiento a todas aquellas personas que nos apoyaron y ayudaron en este proceso y por los cuales hoy podemos entregar este resultado.

Mil gracias.

RESUMEN

Las organizaciones reconocen la necesidad de cambiar el modelo de negocio tradicional por uno cada vez más digital y ágil. Por ello, han empezado a transformarse digitalmente, buscando ser más competitivos en un entorno cambiante. Sin embargo, este proceso es relativamente nuevo, y en el Perú son pocos los que han logrado implementarlos positivamente. Por ello, cada vez hay más empresas que reconocen la necesidad de transformarse, pero que desconocen cómo hacerlo.

Esta investigación comprende la recopilación bibliográfica, realización de entrevistas, procesamiento de encuestas a los 4 principales bancos, y el análisis estadístico de los resultados para desarrollar estimaciones que permitirían conocer los principales factores que pudieron priorizarse para tener un desarrollo eficiente en este proceso. Esta investigación reúne información y analiza las percepciones de sus trabajadores para realizar estimaciones exploratorias acerca de los factores que permiten obtener un desarrollo eficiente de transformación digital.

Se realizaron entrevistas a expertos de diversos sectores y a 4 trabajadores del sector bancario. Finalmente, se realizaron 70 encuestas, de las cuales 59 fueron válidas para su procesamiento. Sin embargo, debido a las limitaciones de tiempo y confidencialidad, no se pudo obtener un tamaño mayor, impidiendo hacer un análisis concluyente a nivel estadístico que pudiera extrapolarse el resto de las empresas.

Finalmente, se identificaron 2 enfoques que permiten obtener un desarrollo eficiente en el proceso de transformación: centrarnos en el cliente y colaborador, tomando en cuenta las limitaciones externas e internas durante proceso y reconociendo el objetivo o razón que los lleva al cambio.

Palabras clave: transformación digital, banca digital, cultura digital, innovación, metodologías ágiles

ABSTRACT

Analysis of main factors that allow the development of an efficient digital transformation in the main Peruvian banking companies.

Organizations recognize the need to change the traditional business model for a more digital and agile one. Therefore, companies have begun to transform digitally, seeking to be more competitive in a changing environment. However, this process is relatively new, and in Peru few have managed to implement it positively.

This research includes bibliographic compilation, interviews, processing surveys to workers of the 4 main banks in Peru, and the analysis to develop statistical estimations that could make us recognize the main factors that should be prioritized to have an efficient development in their digital transformation process. By this way, this research collect data from the main banks in Peru and analyze opinions and perceptions of their employees in order to make exploratory and descriptive estimates about the process.

Research considered interviews of experts from different sectors, including members of the analyzed banks and finally 70 surveys were carried out, of which 59 were validated for processing. However, due to the time and confidentiality limitations, it was not possible to reach a larger sample size, so it did not allow us to make a conclusive analysis at a statistical level that can be used as a model for the other companies.

Finally, two approaches were identified in the investigation in order to obtain an efficient development of the transformation process: putting the client and the collaborator as center, considering limitations in the process and recognizing the objective that leads the change.

Keywords: *digital transformation, digital bank, digital culture, innovation, agile methods,*

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
ABSTRACT	IV
TABLA DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE ECUACIONES	XI
1 INTRODUCCIÓN	1
2 MARCO TEÓRICO	3
2.1 CONCEPTOS RELACIONADOS	3
2.1.1 Definición de Innovación	3
2.1.2 Definición de Cultura Organizacional y Digital	4
2.1.3 Definición de Transformación Digital	6
2.1.4 Modelos de Madurez Digital	10
2.1.5 Banca Comercial/Múltiple	12
2.1.6 Marcos o Metodologías Ágiles	13
2.2 TRANSFORMACIÓN DIGITAL	16
2.2.1 Proceso de Transformación Digital	16
2.2.2 Modelos de Madurez Digital	18
2.2.3 Elementos clave en el desarrollo de TD	25
2.2.4 Motivos que impulsan la transformación digital	30
2.2.5 Limitaciones y barreras	32
2.3 DESARROLLO DIGITAL EN EL SECTOR FINANCIERO	36
2.3.1 Aspectos digitales en el sector financiero a nivel global	36
2.3.2 Aspectos digitales en el sector financiero en el Perú	38
3 PLAN DE INVESTIGACIÓN	46
3.1 TEMA	46
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	46
3.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	48

3.3.1	<i>Objetivo General</i>	48
3.3.2	<i>Objetivos Específicos:</i>	48
3.4	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.4.1	<i>Hipótesis General</i>	49
3.4.2	<i>Hipótesis Específicos:</i>	49
4	METODOLOGÍA.....	50
4.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
4.2	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN- HERRAMIENTAS UTILIZADAS.....	50
4.3	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
4.4	ESTUDIO CUALITATIVO	51
4.4.1	<i>Muestra</i>	51
4.4.2	<i>Objetivos</i>	52
4.4.3	<i>Fecha de ejecución</i>	52
4.4.4	<i>Guía de Preguntas</i>	52
4.5	ESTUDIO CUANTITATIVO	52
4.5.1	<i>Selección de muestra</i>	52
4.5.2	<i>Fecha de ejecución:</i>	57
4.5.3	<i>Encuesta:</i>	57
4.5.4	<i>Tipología</i>	57
4.6	ANÁLISIS DE DATOS	57
4.7	LIMITACIONES Y PARÁMETROS	58
5	DESARROLLO.....	59
5.1	ANÁLISIS CUALITATIVO	59
5.1.1	<i>Expertos de Transformación Digital</i>	59
5.1.2	<i>Expertos de Transformación Digital en el Sistema Financiero</i>	61
5.2	ANÁLISIS CUANTITATIVO	64
5.2.1	<i>Enlace de la encuesta virtual</i>	64
5.2.2	<i>Difusión de la encuesta.</i>	64
5.2.3	<i>Distribución de la muestra</i>	64
5.2.4	<i>Elaboración de la encuesta</i>	65
5.2.5	<i>Descripción de las variables a analizar</i>	72
5.2.6	<i>Procesamiento de datos</i>	74

6	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	75
6.1	ANÁLISIS DEL ESTUDIO CUALITATIVO.....	75
6.2	ANÁLISIS DEL ESTUDIO CUANTITATIVO	79
6.2.1	<i>Análisis General de los Resultados</i>	79
6.2.2	<i>Análisis de Resultados por Objetivo</i>	86
7	CONCLUSIONES.....	112
8	RECOMENDACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....	115
9	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116
9.1	ARTÍCULOS CIENTÍFICOS Y TESIS	116
9.2	ESTUDIOS DE EMPRESAS.....	120
9.3	ARTÍCULOS PERIODÍSTICOS Y UNIVERSITARIOS.....	124
9.4	ARTÍCULOS VARIOS.....	127
10	ANEXOS PERTINENTES	128
10.1	MATRIZ DE CONSISTENCIA	128
10.2	CUESTIONARIO A EXPERTOS:.....	131
10.3	CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD:	132
10.4	TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A EXPERTO BELCORP:	134
10.5	TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A EXPERTO EVERIS:.....	145
10.6	TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A EXPERTO PACÍFICO SEGUROS:.....	151
10.7	TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD BBVA 1:.....	152
10.8	TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD BBVA 2:.....	154
10.9	TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD BBVA 3:.....	163
10.10	TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA A PROFUNDIDAD BCP:	170
10.11	ENCUESTA SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA BANCA MÚLTIPLE.....	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Definiciones de Transformación Digital	6
Tabla 2	Total de Activos a septiembre 2019 en el Sector Financiero	13
Tabla 3	Cociente Digital de Mckinsey	19
Tabla 4	Desafíos de la transformación digital en la Industria	21
Tabla 5	Índice de Madurez Digital de las Empresas en España	21
Tabla 6	Índice de Madurez Digital de las Empresas en España	22
Tabla 7	Pentagrama a considerar para alcanzar la Madurez Digital	24
Tabla 8	Pilares, categorías y dimensiones de tecnologías de evaluación de madurez	24
Tabla 9	Comparativo de Modelos de Madurez Digital	25
Tabla 10	Razones para iniciar un proceso de transformación digital.....	31
Tabla 11	Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio	53
Tabla 12.	Cantidad de Trabajadores del BCP al cierre del 2018.....	54
Tabla 13.	Cantidad de Trabajadores del Scotiabank al cierre del 2018.....	54
Tabla 14.	Cantidad de Trabajadores de Interbank al cierre del 2018	55
Tabla 15.	Cantidad de Trabajadores del BBVA al cierre del 2018	55
Tabla 16.	Resumen de cantidad de Trabajadores por Banco al 2018.....	56
Tabla 17.	Ejemplo de Escala Likert.....	57
Tabla 18.	Cantidad de encuestados según su Banco	64
Tabla 19.	Variables y Factores analizados en la encuesta	72
Tabla 20.	Cantidad de encuestados por banco.....	79
Tabla 21.	Identificación de variables de análisis	88
Tabla 22.	Estadísticas de fiabilidad: Alfa de Cronbach.....	88
Tabla 23.	Estadísticas totales de elemento: Alfa de Cronbach.....	89
Tabla 24.	Estadísticos de KMO y Bartlett Inicial.....	89
Tabla 25.	Matriz Anti-Imagen	87
Tabla 26.	Estadísticos de KMO y Bartlett Final.....	88
Tabla 27.	Método de Extracción: Comunalidades.....	88
Tabla 28.	Matriz de componente rotado	89
Tabla 29.	Prueba de igualdad de medias de grupos.....	90
Tabla 30.	Coeficientes de función discriminante	91
Tabla 31.	Estadísticas de fiabilidad: Alfa de Cronbach.....	92
Tabla 32.	Estadísticas totales de elemento: Alfa de Cronbach.....	93

Tabla 33.	Identificación de variables de análisis	93
Tabla 34.	Estadísticos de KMO y Bartlett Inicial.....	94
Tabla 35.	Matriz Anti-Imagen	90
Tabla 36.	Estadísticos de KMO y Bartlett Final.....	91
Tabla 37.	Método de Extracción: Comunalidades.....	92
Tabla 38.	Matriz de componente rotado	92
Tabla 39.	Prueba de igualdad de medias de grupos.....	93
Tabla 40.	Coeficientes de función discriminante	94
Tabla 41.	Definición de variables y medición	95
Tabla 42.	Prueba de Chi-cuadrado de Pearson	95
Tabla 43.	Identificación de variables de análisis	97
Tabla 44.	Estadísticas de fiabilidad Inicial: Alfa de Cronbach	97
Tabla 45.	Estadísticas totales de elemento: Alfa de Cronbach.....	98
Tabla 46.	Estadísticas de fiabilidad Final: Alfa de Cronbach	98
Tabla 47.	Estadísticos de KMO y Bartlett Inicial.....	99
Tabla 48.	Matriz Anti-Imagen	100
Tabla 49.	Método de Extracción: Comunalidades.....	100
Tabla 50.	Matriz de componente rotado	101
Tabla 51.	Prueba de Lambda de Wilks.....	101
Tabla 52.	Prueba de igualdad de medias de grupos.....	102
Tabla 53.	Coeficientes de función discriminante	103
Tabla 54.	Identificación de variables de análisis	103
Tabla 55.	Prueba de Chi-Cuadrado Factor 1	104
Tabla 56.	Prueba de Chi-Cuadrado Factor 2	104
Tabla 57.	Prueba de Chi-Cuadrado Factor 3	105
Tabla 58.	Prueba de Chi-Cuadrado Factor 4	105
Tabla 59.	Prueba de Chi-Cuadrado Factor 5	106
Tabla 60.	Prueba de Chi-Cuadrado Factor 6	106
Tabla 61.	Prueba de Chi-Cuadrado Factor 7	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1. Liderazgo de Transformación digital por sector	1
Gráfico 2. Evolución de Papers sobre Transformación Digital en Scopus	9
Gráfico 3. Distribución de los Papers publicados en Scopus según la Industria.....	10
Gráfico 4. Variables del Modelo de Madurez para Telecomunicaciones.....	20
Gráfico 5. Variables de Madurez Digital de KMPG	23
Gráfico 6. Probabilidad de automatización de trabajos en los próximos 20 años	28
Gráfico 7. Principales Motivaciones para iniciar una TD	31
Gráfico 8. Principales Barrera y desafíos para lograr una TD.....	34
Gráfico 9. Principales Barrera y desafíos para lograr una TD por sector.....	34
Gráfico 10. Principales desafíos para el desarrollo de la banca digital	35
Gráfico 11. Relevancia de los desafíos para el desarrollo de la banca digital en Perú... 35	
Gráfico 12. Grado de disrupción de la Transformación Digital en el negocio.....	37
Gráfico 13. Índice de Madurez Digital del Perú.....	38
Gráfico 14. Grado de bancarización según edades.....	39
Gráfico 15. Grado de bancarización según el nivel socio económico.....	40
Gráfico 16. Plataformas preferidas para realizar transacciones	40
Gráfico 17. Uso de la Banca Móvil según edades	41
Gráfico 18. Uso de la Banca por Internet según edades	41
Gráfico 19. Los frentes de la Transformación digital en el BCP	42
Gráfico 20. Índice de madurez digital en el Perú	46
Gráfico 21. Definición de Transformación Digital según sus trabajadores	79
Gráfico 22. Inicio del proceso de Transformación Digital según sus trabajadores	80
Gráfico 23. Existencia de un área especializada en Transformación Digital	81
Gráfico 24. Área priorizada en el proceso de Transformación Digital	81
Gráfico 25. Mejora de Productividad en el BBVA según sus trabajadores	82
Gráfico 26. Mejora de Productividad en el BCP según sus trabajadores	82
Gráfico 27. Mejora de Productividad en Interbank según sus trabajadores	82
Gráfico 28. Mejora de Productividad en Scotiabank según sus trabajadores.....	83
Gráfico 29. Impacto de las metodologías ágiles en las funciones	83
Gráfico 30. Digitalización de las áreas de trabajo	84
Gráfico 31. Nivel de relevancia de los desarrollos tecnológicos en la organización	84

Gráfico 32. Impacto en los aportes de la transformación digital en sus organizaciones	85
Gráfico 33. Relevancia de los desafíos en Banca Digital según los encuestados	86
Gráfico 34. Relevancia de los principales obstáculos en Banca Digital	91
Gráfico 35. Grado de Mejora en la Productividad.....	96
Gráfico 36. Relevancia de los principales factores en Banca Digital.....	107
Gráfico 37. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 1	108
Gráfico 38. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 2	109
Gráfico 39. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 3	109
Gráfico 40. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 4	110
Gráfico 41. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 5	110
Gráfico 42. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 6	111
Gráfico 43. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 7	111

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1:	56
Ecuación 2.	56

1 INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial no existe algo definitivo, puesto que lo que ayer era novedoso y efectivo, hoy se puede considerar obsoleto. Esto muestra la constante evolución que existe en la forma en la que operan los negocios actualmente. Este hecho se ha visto magnificado con la llegada de los medios digitales, puesto que han provocado un gran impacto en todo ámbito empresarial. Sin embargo, esto, lejos de ser un obstáculo, se ha convertido en un nicho de nuevas oportunidades de mejora en todas las áreas del negocio, impactando positivamente en sus procesos y en la percepción de sus clientes. Con los avances tecnológicos, al igual que el uso cada vez más universal del internet y la fuerza de la globalización, se han producido, de forma exponencial, cambios a nivel tecnológico y digital con un sinnúmero de aplicaciones que han permitido desarrollar nuevos modelos de negocios mejor adaptados a las nuevas necesidades del mercado. Hablamos, entonces, de la transformación digital y cómo este concepto se ha generalizado en las empresas sobre todo en las de mayor tamaño, las cuales están adoptando distintos procesos de transformación para hacer frente a los nuevos retos a nivel tecnológico y social.

Por otro lado, el sector financiero, sobre todo el de banca ha sido uno de los que más se ha adaptado en cuanto a cambio digital se refiere, puesto que los nuevos avances tecnológicos han cambiado abruptamente la manera en que se brindan sus servicios financieros.

Gráfico 1. Liderazgo de Transformación digital por sector
Adaptado de Fujitsu (2018)

En el Gráfico 1 se ve los resultados de una encuesta sobre transformación digital a empresas que planearon, testearon e implementaron transformación digital en sus organizaciones según la industria a la que pertenece y aquí se ve cómo el sector financiero está liderando en este aspecto, por lo que resulta relevante poder analizar a este sector.

Del mismo modo, hoy en día, las personas ya no están buscando acercarse a una oficina a solicitar un préstamo o ir a un cajero a transferir dinero, buscan que todo se pueda realizar de manera más rápida y simple, sin tener que moverse de lugar o invertir tiempo y espacio por algo que podría realizarse por medios digitales, ya sea a través de sus *smartphones*, o de cualquier dispositivo con acceso a internet. Por este motivo, según la consultora Juniper Research (s.f.): hoy en día existen cerca de 1,200 millones de personas que tienen acceso a sus bancos a través de sus dispositivos electrónicos, lo cual para el 2021 superaría los 3,000 millones. Esto ha permitido que los bancos replanteen el servicio que ofrecen y adapten sus canales de distribución y comunicación a satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de los usuarios.

Por ello, en esta investigación se busca analizar el proceso de transformación digital de las principales empresas peruanas del sector banca múltiple, logrando así identificar aquellos factores que son más relevantes en este proceso, de acuerdo con la percepción de sus trabajadores.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptos relacionados

En esta investigación buscamos analizar el proceso de transformación digital de las principales empresas del sector banca comercial para poder definir las variables y criterios utilizados en el proceso para poder tener éxito en el mismo. Por ello, consideramos necesario definir algunos conceptos como transformación digital y modelos madurez digital, además de conocer cómo se está desarrollando el sector de banca comercial en el aspecto digital y definir las variables a investigar.

2.1.1 Definición de Innovación

La innovación es un concepto utilizado desde ya muchos años, la cual hace referencia a la capacidad de generar nuevas ideas en base a algo existente o novedoso. Este término se ha podido utilizar en diferentes ámbitos del mundo empresarial, donde, por ejemplo, encontramos la innovación estratégica, la cual, según el director de la Escuela de Postgrado en Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Quiroga (2016):

“Se produce cuando una empresa reta los paradigmas actuales de la forma como se hacen los negocios, proponiendo claramente una alternativa superior a la actual en alguna de estas tres dimensiones. Se mejora sustancialmente la experiencia del cliente. Se reconfigura la cadena de valor, de tal suerte que esta nueva forma es tremendamente más conveniente o eficiente; o se detecta y atiende a un nuevo segmento del mercado. El punto de estos ejemplos es claro. No hay sector o industria inmune a la innovación estratégica que más temprano que tarde transformará todo. En ese sentido, la pregunta relevante para cada uno de nosotros es si vamos a esperar sentados a ser devorados por la disrupción o reaccionamos.”

Esto implica que la innovación forma parte del proceso de transformación de la empresa, la cual requiere de una estrategia que se alinee a los nuevos objetivos de la organización. Por ello, los cambios requieren ser capaces de innovar en cada aspecto de la compañía. Así, la innovación se plantea como requisito para la sobrevivencia de las organizaciones (Larracoechea, 2013; *Scarpinelli*, 2013).

Por ello, la innovación requiere tener la capacidad de enfrentar retos y desafíos que implican ser más flexibles, integrarse más, mejorar la calidad y afrontar la competencia con bienes y servicios innovadores. Esto va de la mano con poder reforzar la experimentación, estimular la creatividad en el personal, así como poder aceptar los errores y fracasos propios del proceso de innovación. Esto requiere entender la temporalidad y las diferencias culturales en el mundo laboral, para así poder crear una cultura organizacional que permita motivar, dirigir y tomar mejores decisiones basadas en las necesidades laborales y personales. (*Buffet, Gervais, Liddle, & Eechelaert, 2013; Robbins & Judge, 2016; Vera Calzaretta, Carrasco-Dajer, da Costa, & Páez, 2015*).

2.1.2 Definición de Cultura Organizacional y Digital

Es importante definir, en primer lugar, lo que es la cultura como tal, la cual para *Schein* (1987) se puede entender de la siguiente manera:

“La palabra “cultura” puede ser aplicada a las unidades sociales de cualquier dimensión que hayan podido aprender y establecer una visión de sí mismas y del medio que las rodea, esto es, las que tienen sus propias presunciones básicas (...) Llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que haya ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas vividas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”

Asimismo, el concepto de cultura ha sido utilizado dentro del entorno empresarial como Cultura Organizacional, la cual fue desarrollada por *Pettigrew* (1979), citado por (*Cújar, Ramos, Hellman, & Jorge, 2013*) quien lo consideraba como “El sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo dado”. Posteriormente, *Schwartz y Davis* (1981), afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que regulan la conducta de los individuos y los grupos en la organización” (*Schein, 1987*). Para *Becker* (1998), citado por *Robbins* (2013), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización.

Uno de los autores que amplía el concepto de cultura organizacional es *Edgar Schein* (1986-1987), quien en sus investigaciones lo definía como:

“el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y lo hacen de una manera inconsciente, lo cual les permite definir y tener una interpretación básica de la imagen que la empresa tiene de sí misma y del entorno”. (*Schein* 1986)

Por otro lado, desde hace poco tiempo se está empleando lo que ahora se denomina como Cultura Digital, la cual para *Deuze* (2006) citado de *Lorenzo* (2016) se refiere a:

“El conjunto emergente de valores y prácticas que representan los fundamentos de actuación de las personas en la nueva era tecnológica y de la sociedad en red. Esta cultura digital tiene propiedades emergentes con raíces tanto en el fenómeno digital como en nuestro mundo real, cambiando la manera cómo usamos y damos sentido a la convivencia (o la vida) en un ambiente cada vez más online e interconectado. Las nuevas generaciones, representadas por la generación del milenio (generación Y) y la generación post-milenio (generación Z), son el símbolo de la nueva cultura digital. Ellos están acostumbrados a las interacciones sociales mediante medios virtuales y están menos acostumbrados a las interacciones sociales reales (*Hatum*, 2013). Sus comportamientos y su manera de actuación han llevado a muchos a definir a lo digital como un lenguaje o idioma (*Hatum*, 2013; *Unesco*, 2011). Y un lenguaje o idioma es una parte fundamental de una cultura (...) Algunos de los principios de la cultura digital dentro de las organizaciones, descritos por *Moss Kanter* (2001), son: a) promover de manera continua el cambio disruptivo, b) comunicar de manera fluida dentro y fuera de la organización, c) colaborar en la creación y entrega de valor dentro de la empresa y con terceros, d) compartir conocimiento y crear una identidad compartida, e) hacer todo lo anterior de manera rápida y ágil”.

De esta manera, basándose en lo anteriormente mencionado, *Lorenzo* (2016) define la cultura digital como:

“El conjunto de comportamientos y hábitos desarrollados y aplicados por directivos y empleados de una organización para aprovechar

al máximo la potencialidad de las nuevas tecnologías, a través de un mejor uso y una mejor difusión a lo largo de la organización, y con el objetivo de transformar el modelo de negocio o los modelos organizacionales para crear valor a los clientes, los empleados y los accionistas”.

2.1.3 Definición de Transformación Digital

La transformación digital es un concepto que está siendo utilizado por las empresas desde hace algunos años. Por lo mismo, no existe, aún, una definición única que pueda ser aceptada por todos por igual. Sin embargo, existen algunos términos como digitalización y era digital que usualmente son utilizados de forma intercambiable, haciendo referencia a la transformación digital (*BDI and Roland Berger, 2015*). Por ello, en base a la teoría estudiada, en la Tabla 1 se encontrarán las principales definiciones para transformación digital.

Tabla 1
Definiciones de Transformación Digital

Autor	Definición
<i>BMWi, 2015</i>	Digitalización representa una red completa de todos los sectores de la economía y de la sociedad, así como la habilidad de recoger información relevante, analizarla y traducirla en acciones. Los cambios traen ventajas y oportunidades, pero también crearon retos completamente nuevos.
<i>Bowersox et al., 2005</i>	La Transformación Digital del Negocio es el proceso de reinventar el negocio, digitalizar operaciones y formular relaciones de cadenas de suministros extendidas. El reto del liderazgo en la TDN está relacionado con repotenciar los negocios que pueden ya estar siendo exitosos en la captación total del potencial sobre tecnologías de información alrededor de toda la cadena de suministro.
<i>Westerman et al., 2011</i>	"Transformación Digital (TD) – el uso de la tecnología para mejorar radicalmente el rendimiento o alcance de la empresa – está volviéndose un tema muy relevante para las compañías alrededor del mundo. Empresarios de todas las industrias estas usándolos avances digitales como los analíticos, de movilidad, redes sociales y dispositivos smart embedded – e improvisando el uso de tecnologías tradicionales como

	los ERP's – para cambiar las relaciones con los clientes, procesos internos y propuestas de valor.”
<i>Mazzone</i> , 2014	La transformación digital es la evolución digital deliberada y continua de una empresa, modelo de negocio, proceso de ideas o metodología, tanto estratégica como tácticamente.
PwC, 2013	La transformación digital describe la transformación fundamental de todo el mundo empresarial a través del establecimiento de nuevas tecnologías basadas en Internet con un impacto fundamental en la sociedad en general.
Escudero (2018, p. 3)	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.
i- <i>SCOOP.eu</i> , 2016	Una evaluación exhaustiva y profunda del negocio, de las actividades organizacionales, de los procesos, de las competencias y de los modelos actuales. Esta transformación permite a las organizaciones aprovechar al máximo los cambios y oportunidades de la combinación de las tecnologías digitales y su impacto cada vez más acelerado en la sociedad, pero de forma estratégica y prioritaria, generando cambios en la forma de pensar tanto en el presente como en el futuro (i-SCOOP.eu, 2016).
<i>Zilberman</i> , J. (2017).	Es el proceso a través del cual las compañías cambian profundamente su forma de entender lo que hacen y cómo lo hacen en un ambiente digital y volátil y así generar valor.
Elaboración propia	

Asimismo, se tiene la siguiente definición propuesta en la conferencia Innovación XXVIII ISPIM por *Schallmo & Williams* (2017) sobre transformación digital:

“El marco de transformación digital incluye la creación de redes de actores, como empresas y clientes, en todos los segmentos de la cadena de valor agregado (*BMW*, 2015, p. 3, *Bowersox* et al. 2005, 22 s., *Bouée* y *Schaible* 2015, p. 6), y la aplicación de nuevas tecnologías (PwC 2013,

p. 9, *Westerman et al.*, 2011, p. 5). Como tal, la Transformación Digital requiere habilidades que involucran la extracción e intercambio de datos, así como el análisis y la conversión en información procesable. Esta información se debe utilizar para calcular y evaluar opciones, para permitir decisiones y / o iniciar actividades (*BMW*, 2015, p. 3, *Bouée y Schaible* 2015, p. 6). Con el fin de aumentar el rendimiento y el alcance de una empresa (*Westerman et al.*, 2011, p. 5), la Transformación Digital involucra compañías, modelos de negocios, procesos, relaciones, productos, etc. (*Bowersox et al.* 2005, 22ff., *Mazzone* 2014, p. 8)”.

En otras palabras, podemos decir que la transformación digital es el proceso en el cual las empresas deciden adaptarse a las tendencias innovadoras, utilizando tanto los avances tecnológicos para mejorar los procesos internos, así como también para implementar políticas disruptivas en cuanto a la cultura organizacional, buscando así, el desarrollo de nuevas estrategias corporativas que generan nuevos modelos de negocio.

El término de transformación digital ha sido usado y aplicado en las empresas desde hace ya varios años y se ha convertido en una tendencia que marca la importancia de adaptarse a los nuevos cambios digitales. Así, la información existente sobre la transformación digital ha ido evolucionando desde que empezó a ser usado por las organizaciones entre el 2000 y el 2003 según la investigación de *Igor Pihir, Katarina Tomičić-Pupek, Martina Tomičić Furjan* “*Digital Transformation Insights and Trends*” para la Universidad de Zagreb. En esta se resume la literatura existente en cuanto a transformación digital se refiere, donde analizaron un periodo entre el 2000 y marzo del 2018 que tanta información había sobre esto en la base de datos de *Scopus* al ser una de los que más calidad y relevancia tiene en este campo. Los resultados demostraron que existían, aproximadamente, 154 resultados que hablen directamente de Transformación Digital.

Por otro lado, en el Gráfico 2 se observa cómo desde el 2015 se han ido generando una mayor cantidad de “*papers*”, que para el 2017 se multiplicaron abruptamente, y es que este proceso organizacional se ha convertido en un nuevo campo de estudio que a la fecha ya habría multiplicado la cifra obtenida en esta investigación a inicios del 2018 (*Pihir et al.*, 2018).

Cantidad de Papers según el año

Gráfico 2. Evolución de Papers sobre Transformación Digital en Scopus

Adaptado de *Digital Transformation Insights and Trends* por Pihir et al (2018)

Según la base de datos de *Scopus* existe una gran variedad de publicaciones en los distintos campos de las actividades humanas. Destacan así, el campo científico en informática y ciencias de la computación, algo que resulta bastante comprensible al ser un tema digital, pero también resaltan otros campos como el de negocio, administración, contabilidad, ingeniería, ciencias sociales, economía y finanzas, medicina, entre otros.

A continuación, en el siguiente gráfico se muestran las categorías por industria de las investigaciones publicadas a marzo del 2018:

Gráfico 3. Distribución de los Papers publicados en Scopus según la Industria

Adaptado de *Digital Transformation Insights and Trends* por Pihir et al (2018)

2.1.4 Modelos de Madurez Digital.

El proceso de transformación digital puede medirse haciendo uso de lo que se conoce como un modelo de madurez digital, puesto que como se menciona en la investigación “Modelos de Madurez Digital: ¿En qué consisten y qué podemos aprender de ellos?”:

“La transformación digital requiere un modelo interdisciplinario y multidimensional que redefina las bases y las premisas de cómo la organización compete, atiende y satisface las necesidades de los clientes, de cómo la organización se interrelaciona con socios en ecosistemas organizacionales y cómo genera ingresos y beneficios para los accionistas y/o inversionistas.” (Lorenzo, 2018, p. 574).

De esta manera, siguiendo lo mencionado por Lorenzo (2018, p. 574), podemos entender que “los modelos de madurez digital están emergiendo como un marco integrado que permite a las organizaciones evolucionar progresivamente en el desarrollo de las capacidades claves para ser exitosos en la nueva era digital”. Por ello, a partir de esta necesidad, el concepto de modelo de madurez digital está siendo empleado no sólo por las empresas como tal, sino que también se está utilizando por consultoras, universidades y otros para poder desarrollar su propio modelo y medir el nivel de madurez en transformación digital y poder así, establecer un camino a seguir por las empresas para poder alcanzar un alto grado de madurez digital (Lorenzo, 2018, p. 575).

Asimismo, en el artículo para el MIT, “*Digital Maturity, Not Digital Transformation*”, Kane (2018, párr. 7) define la madurez digital como el proceso en el que las empresas aprenden cómo responder apropiadamente a un ambiente digital competitivo emergente. Se menciona, además, que la madurez es un proceso gradual que se desarrolla a través de la organización en el tiempo y que, al igual que los niños no maduran de la noche a la mañana, las organizaciones tampoco pueden volverse maduras digitalmente de esa forma. Al contrario, las empresas pueden pasar por diferentes etapas de madurez digital, encontrando formas de crecer y adaptarse continuamente de forma que puedan volverse más maduras digitalmente (Kane, 2018, párr. 9).

Es vital que las empresas tengan claro desde un inicio en qué nivel de madurez digital se encuentran y hacia dónde quieren llegar, para que de esta manera conozcan cuáles son sus fortalezas y/o falencias, y a partir de ello establezcan sus objetivos y poder definir hacia dónde quieren avanzar progresivamente. Para conocer el nivel de madurez de las empresas, existen diversos modelos desarrollados por consultoras y especialistas, que permiten examinar diferentes variables como: la estrategia, cultura, tecnología, organización, clientes y operaciones. Estas deben desarrollarse paralelamente para alcanzar un nivel óptimo de transformación frente a los otros competidores y sobre todo para que ayuden a satisfacer las necesidades de sus clientes.

Los modelos de madurez coinciden que se debe tener un desarrollo progresivo en cada variable, y en que esto es un trabajo a largo plazo. Por ello, se analizaron los modelos de madurez digital que como se menciona en la investigación de Oswaldo Lorenzo (2018), los modelos actuales toman como referencia: el Modelo de Madurez de Capacidades (CMM: *Capability Maturity Model*):

“El Modelo de Madurez de Capacidades (CMM: *Capability Maturity Model*) desarrollado hace más de veinte años por el Instituto de

Ingeniería del *Software* (*SEI: Software Engineering Institute*) (Paulk et al., 1993), inició la carrera y el uso del concepto de evolución de madurez en diferentes campos del conocimiento y la consultoría (*Poppelbulb and Roglinger, 2011*). Por ejemplo, modelos de madurez para la gestión de los sistemas de información (*Becker et al., 2009*), para la gestión del conocimiento (*Kulkarni and Freeze, 2004*) o para la gestión de los procesos de negocio (*Hammer, 2007; Rosemann and De Bruin, 2005*)”. (Lorenzo, 2018, p. 575)

2.1.5 Banca Comercial/Múltiple

Asimismo, se busca analizar a las empresas del sector financiero, específicamente a los bancos, los cuales se pueden dividir según el BBVA (2015, párr. 1) en banca comercial y banca de inversión. En la primera, se encarga de todo lo relacionado con préstamos y pensiones, mientras que la segunda, de inversiones en bolsa y negocios empresariales. Por ello, en esta investigación se busca analizar lo que es la banca comercial o múltiple del Perú, el cual es definida por el BBVA, como:

“Un banco cuyo negocio principal es tratar con el público general. Es decir, ofrecen cuentas corrientes, dan préstamos, tienen productos financieros como planes de pensiones y fondos de inversión, etc. Se trata de bancos cuyo negocio se encuentra en la comercialización de estos productos. Los bancos que operan online, las cajas de ahorros y cooperativas de crédito (cajas rurales) pertenecen a este tipo de bancos. En definitiva, es lo que normalmente llamamos un banco”. (BBVA, 2015, párr. 2)

Cabe mencionar que la banca múltiple o comercial forma parte del sector financiero, el cual está compuesto por 54 empresas que realizan operaciones múltiples, englobando a la banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito y las entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa. De estas, es la banca múltiple la que representa el 89% de la totalidad del sector financiero, en el cual se mueven las grandes transacciones financieras ya sea a nivel personal o corporativo como se puede apreciar en la Tabla 2 según la SBS.

Tabla 2

Total de Activos a septiembre 2019 en el Sector Financiero

Empresas de Operaciones Múltiples	Activos a septiembre 2019		
	Número de Empresas	Monto (\$/. Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	15.00	413,547	89.07%
Empresas financieras	11.00	16,355	3.52%
Cajas municipales (CM)	12.00	28,780	6.20%
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	7.00	2,834	0.61%
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME)	9.00	2,787	0.60%
Total	54.00	464,303	100%

Fuente y elaboración SBS.gob.pe

2.1.6 Marcos o Metodologías Ágiles

Existen diferentes métodos de trabajo que se utilizan para agilizar los procesos de la empresa, entre los cuales destacan los métodos Agile y el Design Thinking, los cuales pueden ser usado de forma conjunta para dar un mejor efecto en la empresa.

Según un estudio realizado por Fernández (2015, pp. 52-57) sobre metodologías ágiles, ella menciona que el término “métodos ágiles” se utiliza principalmente para:

“Definir a los métodos de desarrollo empresarial que nace como alternativa a otras metodologías excesivamente rígidas. Surgen de la necesidad de un nuevo método para las empresas que trabajan en escenarios que necesitan estrategias basadas en la agilidad y la flexibilidad y que precisan adaptarse a un entorno en muchas ocasiones inestable y con un rápido desarrollo. Este tipo de empresas necesitan construir su producto al mismo tiempo que cambian y aparecen nuevos requisitos... Esta nueva visión de los proyectos, cuya característica es su agilidad, tiene como objetivo dar garantías a las demandas principales de la industria en la que se ha generado: valor, reducción del tiempo de desarrollo, agilidad y fiabilidad”.

Por otro lado, según el artículo para IEBS de Rosello (2019), las metodologías ágiles son todas aquellas que “permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno”. De este modo, toda empresa que ha decidido apostar por una Transformación Digital completa:

“Termina por incluir, implantar y desarrollar metodologías ágiles en el interior de sus departamentos para entregar los productos y/o servicios con una mayor calidad y con unos costes y tiempos mucho más reducidos...En esencia, las empresas que apuestan por esta metodología consiguen gestionar sus proyectos de forma flexible, autónoma y eficaz reduciendo los costes e incrementando su productividad”.

Asimismo, Rosello (2019) y *OBS Business School* (2019) menciona que las metodologías ágiles más utilizadas son:

- Extreme Programming (XP): para OBS (2019) esta se enfoca en “el vínculo que se crea entre el cliente y el equipo de proyecto”. De esta forma, es que se incita “la interacción permanente entre ambos, que facilita la introducción de cambios y minimiza las posibilidades de error”. Asimismo, este método necesita que los equipos se organizan en “pequeñas células”, sin muchos miembros, por lo cual no se recomienda su uso en proyectos de larga duración.
- Scrum: se caracteriza como “el orden dentro del caos”, la cual se basa en una “estructura de desarrollo incremental”, lo cual implica que en cada ciclo de desarrollo de un producto o servicio se “desgrana en “pequeños proyectos” divididos en distintas etapas: análisis, desarrollo y *testing*” (Rosello, 2019). Por ello, es que se le considera a esta metodología ágil como la que “con mayor eficacia facilita el hallazgo de soluciones específicas para los problemas que van surgiendo durante el desarrollo del proyecto” (OBS, 2019).
- Kanban: Según la OBS (2019), esta metodología “clasifica las tareas según sub-estatus ayudando a determinar los niveles de productividad en cada fase del proyecto”, además que, “su sencillez de aplicación simplifica también la planificación y la designación de responsabilidades”. Igualmente, para Rosello (2019) lo define como “Tarjeta Visual”, la cual según sus palabras consiste en:

“La elaboración de un cuadro o diagrama en el que se reflejan tres columnas de tareas; pendientes, en proceso o terminadas. Este cuadro debe estar al alcance de todos los miembros del equipo, evitando así la repetición de tareas o la posibilidad de que se olvide alguna de ellas. Por tanto, ayuda a mejorar la productividad y eficiencia del equipo de trabajo”.

Por otro lado, existe lo que se conoce como Design Thinking, que según Cross (1982); Rowe (1987) se refiere a la metodología usada por diseñadores para resolver problemas complejos y encontrar soluciones deseables para los clientes. Otra definición es el de

Luch (2016), quien recientemente la definió como un acercamiento sistemático y colaborativo para identificar y resolver problemas creativamente. Asimismo, Brown (2016) y Beverland et al (2015) introducen diferentes elementos como habilidades de diseñador, tecnología y necesidades del usuario (Brown) y razonamiento abductivo, pensamiento interactivo, experimentación y centralización humana (Beverland et al).

Del mismo modo, para Peter Prud'homme (2017) *design thinking* en innovación debe verse como una mentalidad (a nivel individual) y como una cultura (a nivel organizacional). Esto es usualmente presentado en las publicaciones literarias como un nuevo enfoque radical de innovación, haciendo oposición de las “formas de pensar establecidas”, “pensamiento lineal tradicional”, “pensamiento analítico tradicional y “pensamiento de ingeniería”.

De esta manera, se puede decir que el *design thinking* es una herramienta que está siendo usada por las empresas para brindar soluciones más ágiles y creativas enfocadas en el cliente. Esta es una metodología que busca analizar e intuir la mejor solución a los problemas, a través de la experiencia del usuario, usando equipos multidisciplinarios para conocer las reacciones de los usuarios al interactuar con el producto. Se puede mencionar, además, que *design thinking* es como el anteproyecto que nace como necesidad de encontrar una solución a partir de la divergencia y convergencia de ideas. Por otro lado, las metodologías ágiles son las que gestionan en sí al desarrollo y ejecución de esta solución encontrada (proyecto).

2.2 Transformación Digital

Como lo menciona Martin Boehm, decano de *IE Business School*, la tecnología ya no se limita al área de IT, sino que ahora está presente en cada momento como cuando queremos realizar una compra virtual o usando aplicaciones que cambien el modelo tradicional como sucede con *Airbnb* o *Uber*.

Así pues, según lo mencionado por *International Data Corporation*, en el 2018 el 40% de las empresas en el mundo contarán con un equipo de liderazgo digital, lo cual para el 2019 representaría una inversión en transformación digital de USD 1,7 billones, lo que resulta mayor en un 42% con respecto al 2017.

Asimismo, en el Perú según Mariano Lafuente del Banco Interamericano de Desarrollo, desde finales del 2016 se han dado procesos de simplificación administrativa, las cuales para el 2017 con la creación de la Secretaría de Gobierno Digital se ha podido potenciar como sucedió con el establecimiento de un Laboratorio de Innovación Pública. El Estado peruano ha implementado cambios dentro de su propia transformación digital, brindando mejoras en sus servicios, reduciendo tiempos y trámites como con el establecimiento de la plataforma *gob.pe*, la web y app de pagos “*pagalo.pe*” o la creación de los Centros MAC, así como establecer la nueva Ley de Gobierno Digital:

“La presente Ley tiene por objeto 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, así como el régimen jurídico aplicable al uso transversal de tecnologías digitales en la digitalización de procesos y prestación de servicios digitales por parte de las entidades de la Administración Pública en los tres niveles de gobierno.” (El Peruano (s.f.), Decreto Legislativo 1412, Artículo 1.- Objeto,).

2.2.1 Proceso de Transformación Digital

Hay diversos lineamientos que se deben seguir a la hora que una empresa desea apostar por el cambio. Según el estudio realizado por Bancolombia: Innovación y transformación digital, es vital que se construya una visión de largo plazo, que se encuentre alineada con la estrategia, el modelo de negocio y objetivos de la empresa, esta parte estratégica la llevan a cabo los altos directivos de la empresa.

Asimismo, una de las decisiones importantes es conocer cómo la innovación se incorpora a la estrategia, puesto que muchas empresas optan por crear una división de transformación digital o crear un centro o laboratorio de innovación con la finalidad de promover la innovación e incubar emprendimientos internos iniciados por los colaboradores.

También, otro jugador importante dentro de este proceso es el área de Recursos Humanos, quien es responsable de difundir este nuevo mensaje de los trabajadores. Cabe recalcar que, las empresas deciden quienes serán los encargados de transformar cultural, modificar valores y conductas dentro de la organización, es muchos casos el encargo lo lidera la nueva división o Recursos Humanos.

Una de las aristas claves en todo este proceso es el desarrollo de nuevas competencias organizacionales y la construcción de una nueva cultura digital. Según el artículo realizado por Oswaldo León (2018) “Cultura Digital: Construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología”. El foco de la transformación cultural es lograr que los colaboradores entiendan la importancia de este cambio, e internalicen el mensaje de la innovación y, así, puedan asumir como propia la visión, y no se genere anticuerpos que bloqueen este proceso.

Existen 3 fases, que se divide este cambio: La etapa de experimentación, los nuevos cambios tecnológicos y la dinámica del mercado, y los nuevos requerimientos del consumidor, hacen que se cuestionen la forma de trabajo tradicional, ya que requiere crear un nuevo esquema de trabajo, donde se promueva a los colaboradores explorar nuevas herramientas que les permita maximizar su potencial, así puedan proponer proyectos que agreguen valor y que esté alineado a los nuevos objetivos de la empresa.

Según el estudio de *McKinsey “Raising your Digital Quotient”* en Catlin et al (2015), en esta etapa de prueba y aprendizaje incorporan la automatización, el monitoreo, la colaboración para unificar funciones y procesos previamente aislados en una cultura de rápido movimiento y orientada hacia el producto. Al promover la propiedad compartida de iniciativas y productos tecnológicos, tales entornos democratizan los datos, minimizan la complejidad, facilitan los procesos.

La segunda etapa, es el desarrollo y despliegue, luego que los colaboradores tengan presentes las nuevas directrices de la compañía, y tienen claro las nuevas herramientas, se introduce una nueva forma de trabajo en donde se agrupa a las personas talentosas en equipos ágiles de desarrollo y despliegue, se trabaja bajo esquemas muy intensos de

spring, con tiempos muy ajustados. Esto ayuda a la empresa a trabajar de forma rápida en la gestión de proyectos. Además, permite que las personas que tienen mayor *expertise* compartan su conocimiento, eso ayuda a fomentar un ambiente de colaboración y comunicación horizontal.

La nueva forma de trabajo, según la publicación del diario Reforma de México, “Equipos de trabajo que aplican metodología ágil”. Es la metodología Scrum, que ayuda a los equipos a desarrollar y gestionar su trabajo con mayor eficiencia. Está integrada por un grupo multidisciplinario, un máximo de 9 personas junto a un líder denominado “*product owner*”. El equipo, trabaja a través de entregables cortos denominados *sprints*, cada *sprint* tiene una meta de construcción, diseño y plan flexible. Un factor muy importante es la velocidad, siempre hay una revisión diaria para planear y revisar los avances del proyecto, lo cual permite a las personas auto gestionar su tiempo, y sobre todo les permite avanzar más rápido, ya que están enfocados en un 100%.

La tercera fase, “liderazgo y transformación”, para que se pueda lograr con éxito las fases anteriores, es importante que la alta gerencia debe dar el ejemplo y vigilar los comportamientos de las personas, así los colaboradores sepan cuáles son las nuevas competencias que se requieren, sepan el rumbo que está tomando la organización y sobre todo puedan cambiar ese *mindset* y adaptarse rápidamente.

Luego que la empresa define la estrategia y se introduce la nueva cultura, los colaboradores, ya tienen comienzan a experimentar esta nueva fase la empresa. El proceso de transformación requiere un compromiso de la empresa, inversión sostenida en las personas, las capacidades, la tecnología y el cambio cultural.

2.2.2 Modelos de Madurez Digital

En la investigación se busca identificar las principales variables que se desarrollan en el proceso de transformación digital en las principales empresas del sector bancario, por lo cual se han establecido diferentes variables a validar según los diferentes modelos de madurez digital existentes. De esta manera, se analizan los siguientes modelos de madurez digital con el fin de determinar las variables o elementos en común a ser validadas en la investigación.

En el estudio realizado por Oswaldo Lorenzo (2018) “Modelos de madurez digital: ¿en qué consisten y qué podemos aprender de ellos? explorando la transformación digital desde adentro”, se analizan diversos modelos entre los que destacan los siguientes:

- El modelo de Cociente Digital de *Mckinsey*, del cual surgió una métrica simple para medir la madurez digital de una empresa que ha sido llamada el Cociente Digital (*Digital Quotient o DQ*) que se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 3

Cociente Digital de Mckinsey

ESTRATEGIA	CULTURA	ORGANIZACIÓN	CAPACIDADES
Audaz, orientación a largo plazo	Propensión al riesgo	Roles y responsabilidades	Conectividad
Vinculado a estrategia de negocios	Velocidad / Agilidad	Talento y aprendizaje	Contenido
Centrado en torno a las necesidades del cliente	Prueba y aprende	Gobernanza/KPIs	Experiencia del Cliente
	Colaboración interna	Inversión digital	Toma de decisiones a partir de los datos
	Orientación externa		Automatización
			Arquitectura IT

Fuente: Adaptado de Catlin et al. (2015)

- El modelo de Madurez para Telecomunicaciones de Valdés de León (2016), en el que se construyó una herramienta que permitiera a las empresas comprender su madurez digital en un momento determinado y apoyarles en el desarrollo de una visión y una ruta para la transformación digital. En el Gráfico 4 se puede apreciar las variables consideradas por Valdés de León en su modelo de madurez digital.

Variables del Modelo de Madurez para Telecomunicaciones

Gráfico 4. Variables del Modelo de Madurez para Telecomunicaciones

Adaptado del Modelo de Madurez para Telecomunicaciones en Valdez de León (2016)

Por otro lado, para Escudero (2018) de EY en su informe sobre la Transformación Digital en el Perú, evalúa la madurez digital de las empresas en 5 desafíos, las cuales son Estrategia, Innovación, Experiencia al cliente, Operaciones y Tecnología, y Confianza y Transparencia, las cuales se desarrollan en la Tabla 4.

Tabla 4

Desafíos de la transformación digital en la Industria

Estrategia	Innovación	Experiencia al Cliente	Operaciones y Tecnología	Confianza y transparencia

La estrategia comercial y modelo operativo son el diferenciador que permite ganar en el mercado	Es necesario contar con capacidades de innovación para incubar nuevas ideas y hacer frente a nuevos competidores.	El diseño e implementación de experiencias memorables para los clientes.	Es importante que la incorporación de iniciativas digitales genere valor al negocio.	Entendiendo los riesgos digitales, se debe tener claridad sobre la forma de proteger y cuidar la reputación y la información.

Fuente: EY (2018)

Otro modelo de madurez digital es el de *TM Forum* (s.f.), en el cual se desarrollan 5 elementos clave, los cuales son cliente, estrategia, tecnología, operaciones y cultura, que se puede apreciar en la Tabla 5 a continuación.

Tabla 5

Índice de Madurez Digital de las Empresas en España

Cliente	Estrategia	Tecnología	Operaciones	Cultura
Compromiso con el cliente	Administración de Marca	Tecnología emergente y aplicaciones	Administración del cambio Agile	Liderazgo y cultura
Experiencia del cliente	Administración del ecosistema	Administración de Data	Administración del servicio integrado	Normas y gobernanza
Percepción y comportamiento del consumidor	Inversión y Finanzas	Gobernanza de entrega	Insight a tiempo real y analítica	Habilitación del trabajador
Percepción y confianza del consumidor	Inteligencia de mercado	Conectividad	Administración inteligente de procesos	
	Innovación de portafolio	Seguridad		
	Administración Estratégica	Arquitectura Tecnológica		
	Garantía del Negocio			

Fuente: TM Forum (s.f)

Asimismo, analizando el estudio realizado por Incipy (2018) sobre el Índice de Madurez Digital en España, podremos observar que se hace énfasis en 4 elementos clave: la Visión, cultura y liderazgo, Personas, Clientes y Negocio Digital como se ve en la Tabla 6.

Tabla 6

Índice de Madurez Digital de las Empresas en España

A Visión, Cultura y Liderazgo		3,9
1	Hoja de ruta digital	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
2	Liderazgo senior del Plan de Transf. Digital	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
3	Presupuesto dedicado	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
B Personas		4,3
1	Formación y Habilidades Digitales	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
2	Comunicación Interna Digital	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
3	Adopción de Herramientas Colaborativas	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
C Clientes		2,1
1	Estrategia integral en relación al cliente	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
2	Estrategia Digital marca/producto	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
3	Ecosistema Digital	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
4	CRM para Plan Relacional	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
5	Comunicación online en tiempo real	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
6	Venta online	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
7	Evaluación online experiencia del cliente	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>
D Negocio Digital		3,2
1	Cuota de negocio procedente de Internet	<div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div><div></div></div>

Aspectos a mejorar
 Estatus intermedio
 Situación adecuada

Fuente: Incipy (2018)

De igual forma, tenemos el Modelo de Madurez Digital desarrollado por KPMG (2018) en su estudio “El nivel de Madurez Digital” para el sector financiero de España, en el que se plantean 3 variables para determinar el grado de madurez, las cuales son Organización y soluciones, Experiencia de cliente y Soluciones Tecnológicas (Gráfico 5).

Variables de Madurez Digital de KPMG

Gráfico 5. Variables de Madurez Digital de KPMG

Adaptado de El nivel de Madurez Digital en KPMG (2018)

Igualmente, existe el Modelo de Madurez Digital de Deloitte (2018), desarrollado en el estudio “*Digital Maturity Model Achieving digital maturity to drive growth*”, en el cual se establece un pentagrama de 5 variables que deben enfocarse en la aplicación de la transformación digital, entre las cuales está el cliente, la estrategia, la tecnología, las operaciones y la organización y cultura. En la Tabla 7 se desarrolla cada una de estas variables.

Tabla 7

Pentagrama a considerar para alcanzar la Madurez Digital

Cliente	Estrategia	Tecnología	Operaciones	Organización y Cultura
Proveer una experiencia donde los clientes vean a la organización como su compañero digital, usando sus canales preferidos de interacción para controlar sus conexiones futuras tanto on como offline.	Enfocarse en como los negocios se transforman u operan para incrementar su ventaja competitiva a través de iniciativas digitales, incrustado dentro de la estrategia global del negocio.	Sustenta el éxito de la estrategia digital, ayudando a crear, procesar, almacenar, asegurar e intercambiar la data para calzar con las necesidades de los clientes a bajo costo y gasto.	Ejecutando y evolucionando procesos y tareas mediante la utilización de tecnologías digitales para llevar la administración estratégica y alinearlo con la eficiencia y efectividad del negocio.	Define y desarrolla una cultura organizacional con gobernanza y procesos de talento para apoyar a lo largo del proceso de la curva de la madurez digital, y con la flexibilidad para alcanzar un crecimiento y objetivos de innovación.

Fuente: Deloitte (2018)

Por último, en la investigación de Pihir et al. (2018), “*Digital Transformation Insights and Trends*” para la Universidad de Zagreb, se hace referencia a 5 modelos de madurez digital que considera los más relevantes en su estudio. Entre estos destacan los siguientes:

Tabla 8

Pilares, categorías y dimensiones de tecnologías de evaluación de madurez

Modelo de Madurez Digital - TM Forum	Modelo de Madurez Digital 5.0 - Forrester	Herramienta de Evaluación de Madurez Digital -	Pilares claves de la Transformación Digital - CIO	Marco de Madurez Digital para Escuelas - CARNet
Centralidad en el Cliente	Cultura	Gobernanza y liderazgo	Estrategia y Visión	Planeamiento, administración y liderazgo
Organización y Cultura	Organización	Personas y cultura	Personas y cultura	TI in aprendizaje y enseñanza
TI y habilidades en software	Tecnología	Capacidades y aptitudes	Procesos y gobernanza	Desarrollo de las competencias digitales
	Insights	Innovación	Tecnología y capacidades	Cultura TI
		Tecnología		Infraestructura TI

Fuente: Pihir et al (2018)

2.2.3 Elementos clave en el desarrollo de TD

De esta manera, analizando los distintos modelos existentes para medir el grado de madurez digital en las empresas es que se establece un cuadro comparativo entre todos ellos, evaluando las variables o elementos en cada uno.

Tabla 9

Comparativo de Modelos de Madurez Digital

KPMG	INCIPY	Deloitte	Francisco Escudero (EY)	Modelo de Madurez para Telecomunicaciones	Modelo de cociente Digital de Mckinsey	Digital Maturity Model - TM Forum	Digital Maturity model 5.0. - Forrester	Key pillars of digital transformation
Organización y Soluciones	Visión, cultura y liderazgo	Cliente	Estrategia	Estrategia	Estrategia	Cliente	Cliente	Estrategia y Visión
Experiencia de Cliente	Personas	Estrategia	Innovación	Organización	Cultura	Estrategia	Organización	Personas y cultura
Soluciones Tecnológicas	Clientes	Tecnología	Experiencia al cliente	Cliente	Organización	Tecnología	Tecnología	Procesos y gobernanza
	Negocio Digital	Operaciones	Operaciones y Tecnología	Ecosistema	Capacidades	Operaciones	Insights	Tecnología y capacidades
		Organización y Cultura	Confianza y Transparencia	Operaciones		Cultura		
				Tecnología				
				Innovación				

Elaboración propia

A partir de este cuadro comparativo, se observa que las variables que más se repiten son Tecnología (7), Cliente (6), Estrategia (6), Cultura (5), Organización (5), Operaciones (4), Personas (2), Capacidades (3) e Innovación (1).

Según el estudio realizado por Lorenzo (2018), “Modelos de Madurez Digital”: ¿En qué consisten y qué podemos aprender de ellos?, se menciona lo que es “estrategia” y “tecnología”. La estrategia, por ejemplo, es una de las variables más importantes, pues es ahí en donde empieza el gran cambio, por lo que debe ser clara y precisa y sobre todo debe alinearse a la estrategia corporativa de la empresa. Se debe establecer una visión a largo plazo y sobre todo que esté centrada en torno a las necesidades del cliente (León, 2016). Asimismo, cuando se habla acerca de Tecnología, se refiere a la capacidad para planificar, desplegar de manera óptima la tecnología que dará soporte al nuevo modelo de negocio (León, 2016).

Por otro lado, muchos coinciden en que el cliente es el eje de todo este cambio, puesto que la empresa empieza a crear y co-crear con el cliente, así se pueda detectar cuáles son sus necesidades y satisfacerlas. Según el artículo de Antonio Massanell (2016) “La Transformación de la Banca: Reorientación de los canales digitales”, la relación que tiene con el cliente tiende a variar constantemente, volviéndose más exigente, por ello, es muy importante que se cree una relación de confianza y conveniencia, ya que este nuevo consumidor está acostumbrado a comprar, comparar, conocer todo de manera instantánea. Sin embargo, es necesario resaltar, que existen tipos de clientes dependiendo del tiempo. Por ejemplo, en la actualidad se encuentra los nativos digitales o *millenials* (nacidos entre 1980 y 2000), quienes tiene una gran relevancia en la actualidad, puesto que son un grupo que tiene gran presencia y conocimiento digital, donde su nivel de expectativa es más alto, a comparación de los otros públicos objetivos. También se encuentra la Generación Z, que son personas que están acostumbrados a la tecnología y consideran lo digital como su estándar de vida. Estos nuevos tipos de consumidores, hace que se rompa el *statu quo* de las empresas, les obliga a pensar y hacer los productos, servicios o procesos de manera distinta.

Según el boletín de estudios económicos “El Imperio Digital: La gestión empresarial en la era digital” en Ayestarán (2016), este menciona, con respecto a la personalización en la relación con el cliente, que cada vez se es más necesario que el producto y servicio esté adaptado a sus necesidades. Por ello, las compañías deben decidir qué grado de personificación darán a sus clientes, permitiendo que los estos personalicen o adapten los productos según sus gustos, lo cual no requiere que las compañías tengan acceso a los datos personales y, por lo tanto, no genera un tipo de controversia. Sin embargo, si queremos dar otro tipo de personalización (hiper personalización de los servicios, ofertas y las recomendaciones), las empresas deben conseguir que los clientes les compartan sus

datos personales, así la empresa pueda clusterizar y establecer públicos objetivos con la finalidad de brindarle productos acordes a sus gustos y preferencias.

Por ello, como lo plantea Ayestarán (2016), existen diversos puntos que deben tomarse en cuenta al desarrollar e implementar un producto o servicio personalizado:

- Experiencia homogénea en los canales, el cliente espera que su experiencia sea agradable en todos los puntos de contacto, tanto físico como virtual, y también demanda que la forma de pago y entrega sea sencilla.
- En cualquier momento y lugar: Tener la disponibilidad de comprar el producto o servicio desde cualquier lugar, sobre todo en las plataformas digitales, donde el autoservicio es importante.
- Excelencia en el servicio: Esperan que el servicio que reciban sea de buena calidad.
- Opiniones de otros usuarios: Este nuevo consumidor, está conectado a las redes sociales, donde tiene gran influencia y las recomendaciones y opiniones de los usuarios son más fundamentales a la hora de tomar una decisión.

De igual forma, la Organización y operaciones engloba los cambios culturales dentro de la empresa, y sobre todo el cambio de estructuras que permiten que sea más rápido la transformación. Según el estudio de Mckensy “*Raising your digital quotient*” en Catlin et al (2016), además del cambio cultural, el liderazgo de los mandos medios es importante, ya que ellos son los que ejecutan las iniciativas digitales y son los responsables de los nuevos proyectos. Por ello, se debe encontrar el talento clave, que tengan las competencias digitales.

No solo se trata de nuevos avances tecnológicos, sino que se está transformando a la organización como tal, creando nuevos empleos y eliminando otros como se menciona en el boletín de estudios económicos “El Imperio Digital: La gestión empresarial en la era digital” de Ayestarán (2016), en donde se estima que el 45% de los empleos se van a automatizar en los próximos 15 años.

Asimismo, según el estudio de Frey. C y Osborne. M (2013), *The future of employment: ¿how susceptible are jobs to computerisation?*, gracias a la tecnología se ha podido automatizar varias tareas rutinarias. Sin embargo, las tareas que implique la parte creativa o de inteligencia social es muy poco probable que sean sustituidos o automatizados en las próximas décadas.

Probabilidad de automatización de trabajos

Gráfico 6. Probabilidad de automatización de trabajos en los próximos 20 años

Adaptado de Frey, C & Osborne, M. (2013)

Como se observa en el Gráfico 6, los empleos que tienen más probabilidad de ser automatizados son: los vendedores por teléfono, aseguradores, tasador de seguros, y los de atención a reclamos. Estas son profesiones que requieren estar en un lugar específico y contacto cara de cara, por lo que poco a poco van a ser reemplazadas por la tecnología del autoservicio. Por ello, las empresas están tratando de ser más eficientes, en donde buscan reducir el número de oficinas físicas y con menor cantidad de personas que atienden por el *call center*, ya que van a tratar que las personas realicen las operaciones por su cuenta.

Por otro lado, según el artículo “Ser digital exige nuevas formas de gestionar talento” de J, G. R. / M. G. P. (2016), existen nuevos roles dentro de la organización, estos nuevos puestos contribuyen al crecimiento, facilita la transformación organizativa y desarrollo del capital humano. Es muy importante que las personas que ocupan estos nuevos cargos sean visionarios, con un nivel de inteligencia emocional alto y con habilidades como la disciplina y la adaptabilidad. Dentro de los principales puestos que se han generado en base a la nueva demanda digital, tenemos los siguientes:

- *Chief digital officer*: Su principal objetivo es definir la estrategia digital y es el promotor de la innovación en la compañía.
- *Chief analytics officer*: Su principal objetivo es el análisis estratégico de los datos empresariales, es una posición de mucho análisis, conocimiento de estadística, métodos cuantitativos, en el sector financiero, se está introduciendo este perfil.
- *Chief customer experience officer*: Su principal objetivo es rentabilizar, planificar campañas e innovar productos y servicios en torno a la experiencia de los clientes, así satisfacer sus necesidades en esta nueva era.
- *Market technologist*: Es muy importante que, en las áreas de marketing, se introduzca perfiles que tengan conocimientos sobre herramientas digitales y plataformas, ya que en la actualidad existen nuevos.
- *Data scientist*: La tarea del científico de datos es llevar a cabo análisis de datos significativos. Su objetivo: generar conocimiento de negocio.

Además, dentro de las nuevas metodologías de trabajo se incorporan nuevos puestos de trabajo:

- *Product Owner*: Es el encargado de transmitir la visión y los objetivos. Además, es quien tiene una comprensión sólida de los usuarios del negocio, el mercado, la competencia y las tendencias futuras.
- *Sponsor*: El objetivo de este puesto es ser un facilitador y alinear expectativas entre los “equipos” y los stakeholders, buscando contagiar el “mindset ágil” en toda la organización y maximizar el valor al cliente y accionistas.
- *Diseñador UX*: Guía al equipo en el proceso de diseñar una propuesta de valor orientada a las necesidades del cliente.

Además, otra de las variables importantes es la cultura, en la cual el talento que tiene la empresa es vital, sobre todo cuando se quiere empezar por esta clase de procesos. Según el artículo de Antonio Massanell (2016), “La Transformación de la Banca: Reorientación de los canales digitales”, la empresa se debe convertir en una red social, en donde todos los colaboradores puedan darse a conocer, opinar, sugerir y aportar. Esto permite sacar el máximo potencial y sobre todo ayuda que los colaboradores puedan empoderarse. En muchos casos la cultura puede agrupar las capacidades y a las personas como una sola variable a desarrollar. Otra variable que tiene relevancia es la innovación, la cual permite detectar nuevas oportunidades de negocio ofreciendo ideas transformadoras. Según el estudio de KPMG, “Nivel de Madurez de Sistema Financiero Español”, la innovación es

el motor de transformación, ya que promueve iniciativas para difundir y propagar esa búsqueda constante por realizar algo diferente. De esta forma, se puede innovar a través de centros de innovación, *think tanks* o laboratorios, o a través de la creación de ecosistemas de innovación en colaboración con agentes externos (asociaciones, centros de investigación, universidades, clientes). Además, la innovación permite desarrollar nuevos modelos de negocio, impulsando la generación de nuevos productos y servicios.

Asimismo, durante las entrevistas realizadas a expertos en transformación digital, ellos comentaban sobre la importancia del desarrollo de una cultura interna orientada a establecer una relación positiva entre los colaboradores y los cambios que la organización buscaba implementar, permitiendo así, que este proceso se pueda desarrollar con mayor autonomía y eficacia. En dichas entrevistas, las cuales se analizarán a profundidad en el capítulo correspondiente, se logra identificar otras variables relevantes como el desarrollo de una estrategia y el apoyo de la tecnología para agilizar los procesos.

2.2.4 Motivos que impulsan la transformación digital

Según el informe elaborado por *Technisys* (2018) en sociedad con *GMIX/Stanford University Graduate School of Business*, el proceso de transformación digital tiene fuertes motivaciones. Los bancos a través de las mejoras continuas buscan llegar a nuevos segmentos que se encuentran desatendidos, ya que, al lanzar nuevos productos y servicios, les permitirá ser la primera opción de los clientes. Igualmente, los bancos también están motivados a adoptar sus capacidades digitales actuales como respuesta a los movimientos de la competencia en el mercado local. En la actualidad, los bancos que se encuentran a la vanguardia de procesos y tecnologías ya tienen una participación alta en el mercado, por eso, es muy importante que siempre estén investigando sobre los avances del sector. Asimismo, según el informe de Andi (2017) “en opinión de los empresarios, las principales motivaciones para empezar una Transformación Digital son los nuevos modelos de negocio (77.5%) las expectativas de los clientes (66.7%) y las nuevas tecnologías (58.6%)”. En el Gráfico 7, se observan 6 motivos que impulsan la implementación de una transformación digital, en la cual se ve que las empresas de servicios son las que tienen más iniciativas de transformarse.

Motivaciones: ¿Por qué iniciar una transformación digital?
(Encuesta de TD 2017)

Gráfico 7. Principales Motivaciones para iniciar una TD

Adaptado de Encuesta de Transformación Digital en ANDI (2019)

Tabla 10

Razones para iniciar un proceso de transformación digital

	Anticipación o reacción a cambios del sector	63%
	Mejora en procesos	62%
	Demanda de clientes	23%
	Interés por globalizarse	21%
	Desactualización del modelo de negocio	18%
	Pérdida de cuota mercado, facturación o beneficios	9%
	Moda	4%
	Otros	1%

Fuente: B. Talent (s.f.)

En la Tabla 10 se puede observar los resultados obtenidos en un estudio de B. Talent, en el cual buscaban conocer la realidad de las empresas españolas sobre competencias y Transformación Digital, encuestando a más de 150 empresas nacionales y multinacionales. De esto se obtuvo como resultado ante la pregunta sobre los motivos para iniciar un proceso de transformación digital, el que la anticipación o reacción a cambios del sector y mejora en procesos representaban las principales razones para iniciar un proceso así. Es decir, la mayoría de encuestados coincidían en que para sobrevivir en un entorno tan cambiante tenían que adaptarse y anticiparse y para ello era necesario transformarse digitalmente, lo cual permitía al mismo tiempo mejorar sus procesos.

Asimismo, en las entrevistas a expertos y a profundidad la mayoría coincidía en que el mundo actual es uno donde los cambios se dan constantemente y tenían que estar alertas a las necesidades del entorno. Esto se volvía cada vez más necesario para poder sobrevivir y no perecer ante la competencia que sí era capaz de adaptarse rápidamente. En algunos casos planteaban la necesidad de implementar nuevos productos y negocios que incrementaran la participación de mercado, mientras que otros se enfocaban más en una necesidad de supervivencia en un entorno tan cambiante, en el cual era necesario adaptarse continuamente o quedar obsoleto en el camino. Este análisis se desarrollará en la sección de análisis cualitativo.

2.2.5 Limitaciones y barreras

Las empresas se están viendo afectadas por nuevos retos como los que tiene el sector financiero, los cuales son: creación de una cultura interna, la adopción de nueva tecnología, el desarrollo de nuevos productos y las nuevas regularizaciones en el sector como se menciona en el informe de KPMG et al (2017).

De esta manera, uno de los principales retos, que tiene cualquier organización que decide iniciar su proceso de transformación es cambiar su cultura interna. Desde un inicio la empresa debe preocuparse en transmitir y desarrollar nuevas competencias a sus colaboradores, así puedan sacar provecho a las nuevas tecnologías y procesos con el objetivo de transformar el modelo de negocio que está centrado en crear valor para los clientes (KPMG et al, 2017).

Por otro lado, los principales desafíos que enfrentan las empresas en un entorno digital competitivo emergente están relacionados con lo que se menciona en la investigación “Explorando la Transformación Digital desde Adentro”. En esta Alunni et al (2018) mencionan los siguientes desafíos que las empresas deben afrontar:

- Iniciar un proceso de transformación digital implica tener que recurrir a un asesoramiento o apoyo externo, puesto que hacerlo de manera autodidacta conlleva mucho más tiempo y con el riesgo de “quedar desfasadas de los tiempos y demandas de los consumidores y perder el *Time-to-Market*”. Por ello, “Contar con apoyo experto externo facilita el proceso de cambio, ayuda a ganar velocidad y anticipa zonas de errores de comunes, aportando nuevas formas de gestionar” (Alunni et al, 2018).
- Cambiar la idea de que se debe empezar por una actualización tecnológica, dejando de lado lo cultural. “Cuanto antes las compañías entiendan que no se trata sólo de definir y decir, sino de poder impactar en los procesos

emocionales, más rápido se van a conseguir los resultados” (Paula Giraldez en *Alunni et al*, 2018).

- A diferencia de cómo se manejaba antes, “la creación de nuevos soportes y el desarrollo de nuevos medios, implica que las empresas deben desarrollar la capacidad de modificar sus productos a la velocidad que el nuevo mercado exige”.

Igualmente, para el Instituto Europeo de Postgrado (s.f.), en su artículo “Retos de la transformación digital”, se definen los siguientes retos que se deben afrontar en este proceso:

- Será necesario invertir no solo en tecnología, sino también en personal que tenga las capacidades y aptitudes para poder poner en marcha la transformación digital.
- Involucrar al personal en el proceso de transformación para formar un capital humano que pueda entender los beneficios de su aplicación y no genere retrasos e inconvenientes.
- Tener que estar en constante actualización a nivel digital y personal con los cambios que se vienen dando de forma constante a nivel tecnológico.
- Implementar una formación continua para el personal, de forma que se genere un capital humano capaz de contribuir con el proceso y permita generar mejoras y avances en menos tiempo.

De igual manera, como la tecnología ha avanzado en los últimos años, ahora existen nuevos productos como: la computación en la nube, *big data*, *block chain*, entre otros. Sin embargo, implementar esa tecnología depende de la cultura de la empresa para adoptar la digitalización, ya que se requiere de personal que tenga la capacidad de aprovechar al máximo las nuevas inversiones que se realizan, puesto que, si el personal no tiene apertura al cambio, le va a ser muy difícil a la empresa cumplir con las expectativas del cliente.

Asimismo, los cambios en el marco regulatorio y de competencia, la ciberseguridad en el tratamiento de datos o en el negocio tradicional de los medios de pago obligarán a las entidades a adaptar sus modelos de negocio a las leyes y a las nuevas regularizaciones. Además, con la aparición de nuevos actores en el mercado, las entidades reguladoras deberán establecer nuevos reglamentos en donde el foco principal sea la protección al consumidor. Se debe buscar un equilibrio adecuado para asegurar una estabilidad entre la

entidad financiera y el consumidor y que no sea un reproceso en este cambio digital (Gutiérrez, 2016).

Considerando el informe de Andi (2017), se conoce que según las encuestas realizadas “Las principales barreras y desafíos que enfrentan hoy las compañías para lograr una transformación digital exitosa son en su orden, falta de cultura (74.1%), desconocimiento (61.6%) y presupuesto (56.3%)”.

Gráfico 8. Principales Barrera y desafíos para lograr una TD

Adaptado de Encuesta de Transformación Digital en ANDI (2019)

Gráfico 9. Principales Barrera y desafíos para lograr una TD por sector

Adaptado de Encuesta de Transformación Digital en ANDI (2019)

Por último, según un estudio de Asbanc (2019) con Felaban et al (2018), los principales desafíos para el desarrollo de la banca digital están relacionados a “i) modificaciones al marco regulatorio actual; ii) el recurrente tema de ciberseguridad; y iii) la superación de la resistencia cultural al interior de los propios bancos”. En el siguiente gráfico se observa la relevancia que se tiene de los desafíos para el desarrollo de la Banca Digital en América Latina y para el Perú:

Gráfico 10. Principales desafíos para el desarrollo de la banca digital

Adaptado de Fintech y los Servicios Financieros Digitales en América Latina en FELABAN – CAF (2018)

Gráfico 11. Relevancia de los desafíos para el desarrollo de la banca digital en Perú

Adaptado de Fintech y los Servicios Financieros Digitales en América Latina en FELABAN – CAF (2018)

Igualmente, lo que se pudo conocer en las entrevistas a profundidad y a expertos es que la gran dificultad que tienen recae en los trabajadores, quienes al no estar preparados tienden a presentar resistencia a cualquier tipo de cambios que podrían vulnerar su estabilidad laboral. Este hecho se acompaña de la falta de apoyo de las autoridades competentes quienes en muchos casos también son parte de esta resistencia al sentirse en peligro.

2.3 Desarrollo Digital en el Sector Financiero

El mundo se encuentra en la cuarta revolución digital en el mundo. En nuestro país, la transformación digital recién ha cobrado importancia en las organizaciones en los últimos años. Según el artículo para DÍAL sobre estudio que realizó la Consultora Real Time Management “Encuesta de la Transformación Digital en el Perú”, Mendoza (2018) menciona que desde el 2017, solo el 1% de empresas se encontraban en la fase inicial de implementación, ya que son las multinacionales, filiales o *startup*, las que cuentan con el know-how de la matriz, que les permiten absorber las buenas prácticas realizadas y adaptarlas a la realidad del país.

2.3.1 Aspectos digitales en el sector financiero a nivel global

Asimismo, uno de los sectores que ha tenido mayor protagonismo en este proceso de transformación, es el financiero, puesto que es el que más relación tiene con sus clientes, al igual que el de servicios. Así, debido a los nuevos hábitos de los consumidores, la aparición de nuevos competidores (*fintech*) y los avances tecnológicos han apresurado el proceso de transformación. Por este motivo, el reto para las entidades financieras es redefinir su estrategia, para satisfacer las necesidades de sus actuales clientes y los de mañana (nativos digitales), de forma que logren ser competitivos y sobre todo mantengan la rentabilidad en el negocio.

Según el estudio “El Nivel de Madurez Digital” para el sector financiero de España, KPMG et al (2018) mencionan que el cliente se convierte en el actor principal en el proceso de transformación digital, y es, entonces él, quien guía el cambio en las organizaciones. Por ello, la organización debe aprovechar todas las herramientas que ayuden a comprender sus expectativas del servicio, brindándoles una experiencia omnicanal, en donde los canales presenciales y no presenciales conviven, ofreciéndoles una variedad de productos con la misma rapidez y capacidad de personalización.

Por otro lado, las *fintech*, se han convertido en los nuevos competidores, quienes cuentan con la tecnología e innovación y el *expertise* se convierte en una parte de la cadena de valor del sector. Sin embargo, estas no disponen de los clientes necesarios para lanzar sus productos al mercado con garantía de éxito. Por ello, muchas entidades financieras están invitando a colaborar o adquiriendo estas empresas, así el traspaso de conocimiento sea más rápido y eficiente.

Para ser más precisos el termino *Fintech* “surgió de la necesidad de encontrar soluciones simples a operaciones financieras y de inversión complejas, haciendo uso de la tecnología más avanzada para crear productos financieros innovadores y de bajo costo” (Silva, 2017, p.43, párr. 1). Esto implica hacer uso de una gran base de datos (*big data*) para desarrollar aplicativos que simplifiquen las necesidades de los usuarios por medios digitales, reduciendo costos y tiempos, aumentando así la rentabilidad de dichas empresas. Por ello, las *Fintechs* están convirtiéndose en una competencia muy fuerte para el sector financiero tradicional, quienes tienen que adaptarse y replantear sus estrategias para hacerles frente. Es así, que en una encuesta realizada por Anif en FELABAN (2018), al preguntar sobre el grado de disrupción de la transformación digital como consecuencia de las *fintechs*, se observó que tan solo el 10% de encuestados le dan un grado alto de disrupción, teniendo un 63% que lo considera bajo a nivel Latinoamérica y 67% para el Perú. Esto seguido del hecho que tan solo el 39% considera a las Fintech como un riesgo para la organización.

Gráfico 12. Grado de disrupción de la Transformación Digital en el negocio

Adaptado de Fintech y los Servicios Financieros Digitales a en FELABAN – CAF (2018)

Asimismo, KPMG et al (2017) menciona que las nuevas tecnologías como: la computación en la nube, *big data*, *block chain* inteligencia artificial, técnicas y soluciones de *machine learning* y billeteras digitales, están revolucionando la industria, los cuales permiten mejorar la productividad, brindando nuevos productos a los clientes, automatizar procesos, y sobre todo abaratar costos.

Graduate School of Business, que realizó una investigación sobre la digitalización a 54 bancos registrados, provenientes de Brasil, México, Argentina y Colombia.

A partir de dicho estudio, se establecen las siguientes conclusiones:

- El 60% de los bancos están invirtiendo en transformación digital.
- Los grandes desafíos de la banca es cambiar el *mindset* a los colaboradores y sobre adaptarse a las nuevas regularizaciones para la banca digital.
- El segmento objetivo más importante de la banca son los *millennials*, luego los clientes premium y digitales. Más del 60% de los bancos están implementado nuevas tecnologías como la computación en la nube, *bots*, *big data*.
- Nuevos modelos negocios está surgiendo, las *fintechs*, al principio eran percibidas como competencia, ahora los bancos las consideran como potenciales socios de negocio o posibles adquirentes.

El panorama en nuestro país es muy similar, las principales empresas del sector han comenzado su proceso de transformación digital logrando implementar no solo cambios en sus procesos internos, si no también, el desarrollo de nuevos bienes y servicios innovadores que han cambiado el modelo de negocios de su organización.

Por otro lado, según el estudio realizado por el Instituto San Ignacio de Loyola, “Transformación Digital de la Banca en el Perú”, el segmento mayor bancarizado es el de los 25 a 35 años (*millennials*) y se encuentran dentro del sector C.

Gráfico 14. Grado de bancarización según edades

Adaptado de Transformación Digital de la Banca en el Perú en ISIL (2018)

Gráfico 15. Grado de bancarización según el nivel socio económico

Adaptado de Transformación Digital de la Banca en el Perú en ISIL (2018)

En la actualidad las entidades financieras están en constante cambio, en búsqueda de la mejora en sus operaciones. Por ello, han realizado nuevas inversiones en plataformas tecnológicas que les permita simplificar y automatizar procesos, así ofrecer a sus clientes nuevos canales de atención, y sobre todo de autogestión. La banca por internet y móvil, estos 2 canales no presenciales, han comenzado a despegar y han cobrado mayor importancia en estos últimos años, donde los jóvenes de 18 a 35 años son quienes los utilizan más.

Las transacciones que más se realizan por medio de dichos canales son: transferencias, pago de servicios y créditos, ya que son operaciones de menor complejidad, que se realizan en pocos minutos, además, le permite al cliente ahorrar tiempo y dinero. Sin embargo, no se pueden realizar otras transacciones desde plataformas. Por ello, se sigue prefiriendo el cajero, agentes y ventanillas para realizar las transacciones (ISIL, 2018).

Gráfico 16. Plataformas preferidas para realizar transacciones

Adaptado de Transformación Digital de la Banca en el Perú en ISIL (2018)

Gráfico 17. Uso de la Banca Móvil según edades

Adaptado de Transformación Digital de la Banca en el Perú en ISIL (2018)

Gráfico 18. Uso de la Banca por Internet según edades

Adaptado de Transformación Digital de la Banca en el Perú en ISIL (2018)

Existe, entonces, una nueva realidad en la que las personas buscamos que todo se pueda manejar de forma remota y en cualquier momento. Esto implica un cambio en la estrategia que toman las empresas para llegar a sus consumidores. Y esto cada vez se vuelve más presente en nuestras vidas, en nuestros trabajos y en cada momento que tenemos que realizar algún tipo de diligencia. Por ello, consideramos importante analizar este nuevo modelo de negocio, que ya no se limita a una sola área de la organización, sino que, además, llega a cada rincón de esta.

La importancia de analizar a estas empresas del sector banca múltiple donde destacan los bancos BCP, BBVA, *Scotiabank* e *Interbank*, radica en que se puede tomar a estos como los líderes en referencia a digitalización desde hace cierto tiempo. Los procesos se han digitalizado y es difícil pensar que una empresa opere sin el componente tecnológico. Las aplicaciones son los ejemplos más claros que las empresas están realizando cambios.

2.3.2.1 Banco de Crédito del Perú

Según el libro “Transformación Digital en El Perú” (2019), el banco BCP tiene 2 objetivos muy claros: ofrecer la experiencia óptima al cliente y ser eficientes.

Gráfico 19. Los frentes de la Transformación digital en el BCP

Adaptado de Transformación Digital de la Banca en el Perú en ISIL (2018)

Dentro de dicho proceso, el primer paso fue involucrar a los colaboradores en este proceso de transformación y ya en el 2015, crearon el Centro de InnovaCXión (CIX). Los pilares son los siguientes: Enfoque en el cliente, experiencia omnicanal, basarse en innovaciones exitosas, uso de prototipos acelerados, y sobre todo la creación de valor. De esta forma, se trabaja en base a las metodologías ágiles, en donde implica reducir el tiempo de desarrollo de un producto, el cual ahora puede durar 16 semanas.

Cabe resaltar que durante todo este proceso de transformación hay hitos muy importantes como la apertura de una cuenta de ahorros a través del kiosco digital en las agencias. En el 2008, es el lanzamiento del dispositivo token para operaciones digitales un mecanismo importante de seguridad que permite a los usuarios realizar operaciones más seguras.

Otro ejemplo clave es el lanzamiento de “Arturito”, un *chatbot* que se encuentra en el Messenger de Facebook, mediante el cual los clientes pueden consultar sus saldos de sus tarjetas de crédito y débito, entre otras funciones. El *chatbot* funciona en base a la tecnología de inteligencia cognitiva IBM Watson y fue implementado siguiendo las nuevas formas de desarrollo ágil. Este es muy fácil de utilizar y sobre todo el nivel de respuesta que presenta es instantáneo, lo cual ayuda al cliente cuando desee obtener su información.

Además, otro ejemplo es el nuevo lanzamiento de la plataforma “Yape”, el cual es un proyecto que nació bajo la premisa de entender las necesidades y las transacciones dentro del público juvenil, puntualmente para realizar los pagos entre personas. “Yape” es una aplicación gratuita del BCP, con la que enviar y recibir dinero es rápido, fácil y seguro como una alternativa al efectivo, de forma que se puede enviar y recibir dinero al instante. Por último, se dio el lanzamiento del BCP LAB, el cual sirve para medir la interacción de los clientes tanto en una agencia y canales digitales.

2.3.2.2 Scotiabank

En el 2016 se estableció la “Fábrica Digital” en diferentes países como Canadá, México, Perú, Chile y Colombia. Y es a través de esto, que se crea un modelo operacional que le permite reforzar al banco su estrategia digital y sobre todo generar un cambio cultural organizacional denominado cultura #WIN. El objetivo de este cambio es, que tanto los colaboradores como los clientes se encuentren igual de satisfechos. Además, tiene como objetivo desarrollar soluciones digitales, dándole al cliente una experiencia digital relevante y simple.

Adicional a la creación de la “Fábrica Digital”, el banco comenzó la búsqueda de talento interno para poder crear equipos multidisciplinarios. Por ello, se buscó líderes digitales de otros sectores para poder romper con los paradigmas propios del sector. Asimismo, según el libro “Transformación digital en el Perú” (2019), en la “Fábrica Digital” trabajan unas 100 personas, de los cuales un 70% es personal propio y 30% es tercerizado y el desarrollo de las actividades es a través de las metodologías ágiles.

A continuación, los hitos más importantes que se han desarrollado durante este proceso (Memoria Anual, 2018):

- Digitalización del producto: depósito a plazo, se incentivó a los clientes abrir un depósito a plazo a una mejor tasa a través de alguna plataforma digital.

- Se lanzó en el 2018, la nueva app de banca móvil, en donde buscaba dar a los clientes una propuesta con múltiples opciones de acuerdo a las necesidades del cliente, como la funcionalidad “Mi Lista” y “Billetera de tarjetas”.

2.3.2.3 Interbank

En la memoria anual de Interbank (2018), en el 2014 se crea el laboratorio de innovación “LaBentana” con la misión de transformar la experiencia del cliente en todos los canales que les permite innovar y ser disruptivos en el sector. El proceso de transformación digital utiliza 2 metodologías: *user centered design* y *design thinking*, con los cuales se enfocan en entregar productos que cumplan con las expectativas de los clientes y sobre todo reciben retroalimentación instantánea.

Uno de los ejemplos más claros es cuando se realizó cambios en el modelo de atención en las tiendas, brindando un ambiente más cómodo para que las personas puedan esperar a ser atendidos de forma más relajada y comfortable. De igual forma, *Interbank* ha ido incorporando nuevas funcionalidades en sus canales digitales para poder estar más al alcance de sus usuarios. Antes de eso, lo que hicieron fue poner tiendas en los supermercados, algo bastante innovador dentro del mercado financiero peruano e inclusive extendieron los horarios de atención. Este ejemplo, demuestra que los cambios también se pueden dar a través de los canales presenciales, solo se deben amoldar a las nuevas necesidades del consumidor. Por otro lado, el lanzamiento de “Cuenta 100% digital”, le brinda al cliente una nueva opción de abrir una cuenta bancaria vía online, donde ya no es necesario que se tenga que acercar al banco, obteniendo los mismos beneficios, sin pagar comisiones y sobre todo sin que le exijan un monto mínimo.

2.3.2.4 BBVA Continental:

Según el libro “Transformación Digital en El Perú” (2019), el banco tiene 4 pilares ligadas a las ventas digitales, *mindset* digital y desarrollo de capacidades tecnológicas.

En cuanto a las ventas digital, es vital para el grupo BBVA dar a los clientes una mejor experiencia a través de sus canales digitales, ofrecer al cliente distintas opciones a la hora de abrir una cuenta, recibir préstamos o adelantos de sueldo y fue ya en el 2015 cuando se logró aumentar en un 250% las transacciones por dispositivo móvil.

En el 2017, el BBVA sacó al mercado su aplicativo *BBVA Wallet*, el cual es el método de pago sin contacto que le permite al cliente realizar sus pagos a través de su smartphone, siendo un sustituto de las tarjetas. Además, se busca que con esta herramienta el cliente

pueda retirar dinero en los cajeros automáticos, elegir la tarjeta de débito virtual en la aplicación, especificar el monto a retirar y una vez confirmada la operación, recibir una clave secreta que deberá digitar en el cajero para retirar su dinero sin tarjeta de plástico. Finalmente, con el *BBVA Manager*, se le permite al cliente organizar sus gastos e ingresos. Todo esto ha permitido que en el 2017 el BBVA fuera elegido el mejor banco digital de consumo en Perú según la revista británica Global Finance.

En cuanto a al desarrollo de las capacidades tecnológicas, el Grupo BBVA, apostó por tener plataformas multicanal, para así poder tener la misma capacidad de procesamiento de datos que los demás bancos del grupo. De esta manera, se logró la reducción del tiempo en la gestión, siendo esta una actividad vital y también se ha puesto énfasis en encontrar las personas que cuenten con el *expertise* para todo esto.

Por otro lado, con respecto al *mindset* digital, la organización tiene 3 palancas: la organización, planificación y talento. La organización ha cambiado, la estructura es más horizontal, los gerentes ahora son *coach*, y en sí ya no tienen gente a su cargo y se encargan más de la visión estratégica, por lo que ya no cuentan con oficinas propias.

En cuanto a la planificación, para sacar a la luz un proyecto había entregas trimestrales, ahora estas son quincenales, es decir, las prioridades están cambiando, lo cual permite tener los proyectos más rápido. En cuanto al talento, al cambiar la estructura organizacional a una horizontal, esto permite a los colaboradores estar más empoderados y tener una participación más activa en los proyectos.

Con la nueva era digital, los bancos enfrentan nuevos desafíos, puesto que según el estudio “La Transformación Digital de la Banca” de Javier Gutiérrez, existen 3 grandes factores que representan retos para las empresas de la banca: el poder de los clientes, la tecnología y la regulación.

El comportamiento de los consumidores ha variado en los últimos años, ahora requieren un servicio rápido y ágil, en donde la empresa se adapte a sus necesidades. En el caso del sector, tienen diversos canales presenciales y no presenciales, no solo basta ofrecer el mejor servicio en uno de ellos, sino ofrecer una experiencia omnicanal en todo el *journey* del cliente. Según el estudio de Transformación Digital en el Perú de EY, Escudero (2018) menciona que, si se desea que los clientes opten por estos nuevos canales online, se debe mejorar en darle la tranquilidad con respecto a la seguridad, a poder realizar diversas transacciones y a poder saber el estado en tiempo real de sus trámites, además de poder contar con canales de soporte rápidos para que los clientes comiencen a confiar y animarse a utilizar estos medios.

3 PLAN DE INVESTIGACIÓN

3.1 Tema

Análisis de los factores que permitieron desarrollar una eficiente transformación digital en las principales empresas del sector banca múltiple peruano.

3.2 Planteamiento del problema

Según el informe de Ramón Costa (2018) “Sobre las Habilidades Directivas para la Transformación Digital en el Perú”, se menciona que el nivel de madurez digital de las empresas peruanas solo ha alcanzado un nivel de 5.5 en una escala de 10, lo cual significa que aún estamos en fase de exploración. Esto se puede contrastar con lo que se menciona en la investigación que analiza Acosta & Escudero (s.f) para EY, puesto que aquí se mide la madurez digital del país en Incipiente, Encaminada y Avanzada, y como se muestra en el siguiente gráfico, vemos que el Perú está en el segundo nivel, la cual significa que: “La organización está en movimiento, en ruta hacia una madurez digital; sin embargo, existen ciertas oportunidades de mejora para que la integración digital sea de manera uniforme.”

Gráfico 20. Índice de madurez digital en el Perú

Adaptado de El camino hacia la madurez digital en el Perú en Acosta & Escudero de EY (s.f.)

Esto significa que actualmente existe una gran cantidad de empresas implementando una transformación digital en sus organizaciones, pero de estas, el 90% aún está teniendo dificultades en su implementación y que, al ser un proceso relativamente nuevo, no existen muchos modelos que puedan ser analizados y usados como ejemplo para alcanzar un nivel más alto de madurez digital. Por este motivo, tomando en cuenta que, en el Perú

según Acosta & Escudero (s.f.), los sectores con mayor madurez digital son los de telecomunicaciones 68.3%, banca y seguros 63.2% y servicios 62.7%, consideramos que si se analiza a las empresas que concentran la mayor participación de mercado de uno de estos sectores, se podría identificar qué factores son los más relevantes en el proceso de transformación, permitiendo al resto de empresas del mismo sector, entender qué aspectos deberían priorizar y moldear su estrategia de implementación para tener un mejor desarrollo del mismo.

Por ello, hemos optado por analizar al sector bancario, el cual está en segundo lugar en madurez digital, porque es un sector que tiene más concentrado la participación de mercado, donde 4 bancos representan más del 80% del mercado, por lo que resulta más preciso el análisis al ser 4 empresas grandes con una muy conocida carrera digital y amplia gama de productos y clientes que les han permitido ser un referente para el resto de los bancos del país.

Del mismo modo, hemos identificado que analizar a una empresa en base a lo que los directivos dicen no siempre es 100% fiable, puesto que en muchos casos la realidad difiere con lo que ellos mismos aseguran. Y es que, como lo menciona Acosta & Escudero (s.f) en la investigación para EY:

“Los directivos más altos de la empresa consideran, de manera optimista, que su organización está más adelantada en términos de madurez digital. Por otro lado, los que realmente viven el día a día observan que la realidad es otra. Estos resultados son consistentes en el desagregado de la mayoría de los sectores”.

Por este motivo, consideramos que es más pertinente analizar las percepciones de los trabajadores, quienes son los que viven directa e indirectamente los efectos de este proceso de transformación, más allá de si participaron o no en el proceso de implementación. Es decir, probablemente quienes lo implementan o toman decisiones al respecto tengan más sesgada la opinión y sean más subjetivos al respecto, mientras que los trabajadores pueden dar una versión más realista de cómo están sintiendo o viviendo dicha transformación y determinar qué aspectos lo hacen beneficioso y como es que influye en su trabajo.

De esta forma, buscamos conocer, en base a la opinión y percepción de los trabajadores, ¿qué factores son las más relevantes en el proceso de transformación digital, considerando que dicho proceso sí les ha resultado beneficioso en cuanto a eficiencia y productividad en su trabajo?

3.3 Objetivos de la Investigación

3.3.1 Objetivo General

Analizar el proceso de transformación digital de los principales bancos del sector banca múltiple peruano, identificando aquellos factores que son más relevantes en este proceso, de acuerdo con la percepción de sus trabajadores.

3.3.2 Objetivos Específicos:

- O1: Identificar el principal obstáculo o limitación que se presenta durante el proceso de transformación en las principales empresas del sector banca múltiple de acuerdo con la percepción de sus trabajadores.
- O2: Determinar cuál es el principal motivo que impulsa el desarrollo e implementación de la transformación digital dentro de los bancos de acuerdo con la percepción de sus trabajadores.
- O3: Determinar si el proceso de transformación digital de los principales bancos ha sido desarrollado eficientemente de acuerdo con la percepción de sus trabajadores.
- O4: Identificar el factor más relevante en el proceso de transformación digital de acuerdo con la percepción de sus trabajadores.

3.4 Hipótesis de la Investigación

3.4.1 Hipótesis General

De acuerdo con la percepción de los trabajadores de los principales bancos del sector banca múltiple peruano se puede identificar los factores que son más relevantes en el proceso de transformación digital de dichas empresas.

3.4.2 Hipótesis Específicos:

- H1: El principal factor que obstaculiza el progreso de la transformación digital de las principales empresas del sector banca múltiple, está relacionada a la resistencia al cambio.
- H2: El factor que más influencia tuvo en la implementación de la transformación digital en las empresas del sector banca múltiple peruano fue el sentido de supervivencia ante la competencia.
- H3: Los bancos analizados sí han tenido un desarrollo eficiente y sostenible en su proceso de transformación digital de acuerdo con la percepción de sus trabajadores.
- H4: El factor más relevante que debe impulsarse para aplicar un proceso eficiente de transformación digital está ligado al desarrollo de una cultura interna en la organización.

4 METODOLOGÍA

Luego de revisada la teoría existente y la problemática planteada en la investigación. Esta tesis busca analizar el proceso de transformación digital de las principales empresas del sector banca múltiple, por lo cual, en el siguiente apartado, se explicará la metodología a ser utilizada en la investigación.

4.1 Tipo de Investigación

Analizando las referencias bibliográficas consultas y considerando el tema de tesis, consideramos que esta investigación es de tipo mixto, mezclando tanto una investigación cualitativa como cuantitativa. Asimismo, esta tiene un alcance descriptivo, puesto que este describe las características y elementos predominantes, al igual que los atributos y detalles particulares de una condición o situación determinada a través de la exposición de sus elementos (Bernal, 2010) y finalmente se intentó concluir en base a los resultados del modelo de estimación realizada mediante el análisis estadístico inferencial. No obstante, debido a las limitaciones existentes ha sido imposible realizar un análisis concluyente, por lo que la investigación se volvió más de tipo mixto, siendo más exploratoria.

4.2 Técnicas de investigación- Herramientas utilizadas

Para la ejecución de la metodología se utilizarán técnicas propias del enfoque cualitativo y cuantitativo. Para el caso del estudio cualitativo se realizarán entrevistas a profundidad con expertos del tema y del sector financiero y en el caso del enfoque cuantitativo se desarrollarán encuestas a los colaboradores de los principales bancos del Perú (BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank). Las encuestas se realizaron basadas en un filtro inicial, el cual requiere que por lo menos los trabajadores conozcan de transformación digital y sepan que la empresa en la que trabajan la ha implementado y puedan opinar del mismo en base a su percepción como trabajadores.

4.3 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación utilizado es de tipo no experimental, puesto que, a diferencia del experimental, en el cual se enfocan en experimentar con una o más variables independientes, para conocer el impacto que ejerce sobre una variable dependiente, pero sin realizar un experimento sobre el mismo, es decir, se toma la información ya existente y se evalúa sobre eso, no se busca evaluar nuevos comportamientos (Creswell, 2013).

Asimismo, se hará uso de una metodología transversal, puesto que se recolectarán datos en un periodo determinado y no en diferentes momentos. De esta forma, lo que se busca es realizar una entrevista o encuesta en un momento en particular, obteniendo información sobre hechos pasados. Es decir, se busca analizar la información relevante a la investigación desde que las empresas del sector iniciaron su proceso de transformación digital, pero recolectada en un solo momento. Esta investigación será de tipo descriptivo, correlacional y no inferencial.

4.4 Estudio Cualitativo

4.4.1 Muestra

Para el análisis cualitativo de la investigación se realizarán entrevistas a profundidad. En primer lugar, se entrevistarán a expertos sobre transformación digital. Posteriormente, se realizarán entrevistas a profundidad a representantes de las entidades financieras. El perfil de los entrevistados es el siguiente:

Expertos sobre el tema de transformación digital

- Tener conocimiento amplio acerca de la transformación digital
- Que trabaje o asesore a empresas que se encuentren en el proceso de transformación digital

Representantes de entidades financieras:

- Tener experiencia mínima de 2 o 3 años en el sector financiero
- Hallan sido parte del cambio cultural dentro de sus empresas

Expertos sobre el tema de transformación digital

- Gianmarco Ramos, Chapter Lead QA en Belcorp
- Sandra León, Gerente de Innovación y Digital en Pacífico Seguros
- Rolando Quezada, Director en Everis Perú

Representantes de entidades financieras:

- Eduardo Robles, Auditor Interno en BBVA
- Alexander Toribio, Head of Solutions Development Finance & Staffer en BBVA
- Gaby Jahuin, Sub Gerente de Canales Digitales y Productos para Empresas en BBVA
- Cynthia Rios, Head of innovation & digital transformation en BCP

4.4.2 Objetivos

El enfoque cualitativo de la investigación mediante las entrevistas a profundidad presenta los siguientes objetivos:

- El objetivo de las entrevistas a los expertos del tema es profundizar sobre la transformación digital en las empresas y conocer sus puntos de vista con referentes a los modelos de madurez digital y sus variables.
- En cuanto a los representantes de las entidades financieras, se busca analizar cuáles son las principales variables que influyen en el proceso de transformación de una empresa, y sobre todo cuáles son las motivaciones y limitaciones durante este camino.

4.4.3 Fecha de ejecución

Las entrevistas realizadas comenzaron el 07 de marzo del 2018 y se culminaron el 23 de abril del 2019.

4.4.4 Guía de Preguntas

En el caso de la entrevista a los expertos de transformación digital y colaboradores de las entidades financieras, se tuvo como referencia el cuestionario de la investigación de la Universidad de Palermo “Explorando la Transformación Digital desde adentro” en Alumni et al (2018).

La guía de preguntas que se puede visualizar en la sección de anexos.

4.5 Estudio Cuantitativo

4.5.1 Selección de muestra

La investigación se realizó utilizando una muestra probabilística mediante una muestra no aleatoria simple y no probabilística en la cual se identificaron las principales empresas del sector banca, considerando solo a los principales bancos. Una vez identificadas las principales empresas se realizará otro muestreo simple para determinar la cantidad de empresas que serán analizadas. Así, se ha determinado un total de 16 bancos, de los cuales se tomarán los 4 principales quienes en conjunto tienen más del 80% de participación de mercado. A continuación, se encuentra el listado de banca múltiple, que ha sido considerado por la SBS para su reporte de Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio a diciembre del 2018:

Tabla 11

Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio

Depósitos Totales
Al 31 de marzo del 2019
(En miles de soles)

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	83,217,440	33.20	33.20
2	B. Continental	54,038,686	21.56	54.75
3	Scotiabank Perú	36,591,235	14.60	69.35
4	Interbank	31,919,752	12.73	82.08
5	B. Interamericano de Finanzas	10,194,580	4.07	86.15
6	Mibanco	8,279,724	3.30	89.45
7	B. Pichincha	6,408,879	2.56	92.01
8	Citibank	5,173,399	2.06	94.07
9	B. Santander Perú	4,392,842	1.75	95.83
10	B. GNB	4,128,615	1.65	97.47
11	B. Falabella Perú	2,504,018	1.00	98.47
12	B. de Comercio	1,405,008	0.56	99.03
13	B. Ripley	1,237,282	0.49	99.53
14	B. ICBC	863,061	0.34	99.87
15	B. Azteca Perú	322,130	0.13	100.00

Fuente y elaboración SBS.gob.pe

- Determinación de la Población:

Como primer paso, se identifica la población de la investigación la cual está compuesta por el total de trabajadores de los 4 principales bancos evaluados, información que es obtenida de los reportes anuales de cada banco.

Según el Reporte Anual de BCP en la BVL (2019, p. 15), en la sección de Cifras del Banco se menciona el número de empleados al cierre del 2018, el cual es de 26,834 empleados:

Tabla 12.

Cantidad de Trabajadores del BCP al cierre del 2018

Indicador	2014	2015	2016	2017	2018
Otros datos					
# de acciones, neto (en millones)	7,933	8,770	8,770	8,770	8,770
Precio promedio por acción (en S/)	5.3	4.7	4.7	5.8	6.1
Número de empleados	27,750	27,232	26,721	26,900	26,834

Fuente: BVL (2019)

Por otro lado, según la Memoria Anual 2018 del Scotiabank en la SMV (2019, p. 8), en la sección de “Principales Indicadores Anuales”, se menciona que el número de trabajadores al cierre del 2018 es de 5943 empleados:

Tabla 13.

Cantidad de Trabajadores del Scotiabank al cierre del 2018

Indicador	2016	2017	2018
Otros datos			
Número de empleados	5,630	5,660	5,943
Número de Oficinas	216	213	219
Número de Clientes Deudores (en miles)	671	637	628
N° ATMs	948	964	969

Fuente: SMV (2019)

Asimismo, según la Memoria Anual 2018 del Interbank en BVL (2018, p. 9), en la cual se observa que el número de empleados al cierre del 2018 es de 6,678:

Tabla 14.

Cantidad de Trabajadores de Interbank al cierre del 2018

Clasificación	31.12.2017	31.12.2018
Funcionarios	2,955	3,158
Empleados	3,707	3,610
Total Banco	6,662	6,768
Permanentes	5,371	5,563
Temporales	1,291	1,205
Total Banco	6,662	6,768
Ingresos	1,415	1,580
Ceses	(1,770)	(1,474)
Neto Aumento / Disminución	(355)	106

Fuente: BVL (2019)

Finalmente, según el Informe de Clasificación para el BBVA al 2018 de Equilibrium (2019, p. 9), se observa que el número de personal al cierre del 2018 es de 6,164 como se observa a continuación:

Tabla 15.

Cantidad de Trabajadores del BBVA al cierre del 2018

Otros Indicadores e Información Adicional	Dic. 15	Dic. 16	Dic. 17	Dic. 18
Ingresos de intermediación promedio	4,044,263	4,483,294	4,409,523	4,483,345
Costos de intermediación promedio	1,343,335	1,246,520	1,225,592	1,161,235
Utilidad proveniente de la actividad de intermediación	2,700,928	3,236,774	3,183,931	3,322,110
Número de deudores	415,238	450,104	461,765	520,500
Crédito promedio (en S/.)	112,471	117,447	113,876	108,054
Número de personal	5,529	5,707	5,811	6,164
Número de oficinas	331	322	320	320
Ventas Acumuladas en el año (en miles de S/.)	684,477	542,747	515,379	523,336
Ventas Anualizadas (en miles de S/.)	684,477	542,747	515,379	523,336
Castigos analizados (en miles de S/.)	0	0	0	87
Ventas* / (Colocaciones brutas** + Ventas*)	1.44%	1.06%	0.98%	0.98%

Fuente: Equilibrium (2019)

De esta manera, el total de la población a analizar en esta investigación está compuesta de la siguiente manera:

Tabla 16.

Resumen de cantidad de Trabajadores por Banco al 2018

Banco	Año	personal
BCP	2018	26,834
Interbank	2018	6,768
Scotiabank	2018	5,943
BBVA	2018	6,164
Total		45,709

Elaboración propia

- Determinación del Tamaño de muestra:

Como se explica en Malhotra (2008, pp. 367-374), la forma de hallar el tamaño de la muestra, conociendo el tamaño de la población se obtiene de la siguiente manera:

Ecuación 1:

Fórmula para hallar el tamaño de muestra

$$n = \frac{\pi(1 - \pi)z^2}{D^2 + \frac{\pi(1 - \pi)z^2}{N}}$$

Fuente: Malhotra (2008)

Donde:

n = Tamaño de muestra

N = Tamaño de la población

π = Proporción o probabilidad de éxito, o proporción esperada

z = Nivel de Confianza (en tabla Z)

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Aplicando la formula con una población (N) de 45,709 a un Nivel de Confianza del 95% (Z=1.96), con un margen de error aceptable del 5% (D=0.05), lo que da una probabilidad de éxito del 50% ($\pi = 0.5$), se obtiene lo siguiente:

Ecuación 2.

Determinación del Tamaño de Muestra del proyecto

$$n = \frac{0.5(1 - 0.5)1.96^2}{0.05^2 + \frac{0.5(1 - 0.5)1.96^2}{45,709}} = 381$$

Elaboración propia

Es decir, que el tamaño de muestra ideal para esta investigación estaría compuesto por 381 personas, las cuales deberían ser encuestadas para poder obtener una data significativa. Sin embargo, debido a las limitaciones, solo se cuenta con 59 elementos de muestra a ser analizados.

4.5.2 Fecha de ejecución:

La realización de la encuesta a los 4 bancos se realizó desde el 01 al 31 de mayo del 2019.

4.5.3 Encuesta:

La encuesta se publicó en la web con el siguiente enlace: <https://lnkd.in/ecgNGcR>. En esta,

Asimismo, la estructura final de la encuesta se encuentra en la sección de Anexos.

4.5.4 Tipología

Se realizaron encuestas para cubrir la parte cuantitativa de la investigación, con el fin de obtener información medible con preguntas cerradas y valorizando las alternativas para el análisis de la información, como por ejemplo con el escalamiento tipo Likert.

Tabla 17.

Ejemplo de Escala Likert

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Fuente: Questionpro.com

4.6 Análisis de Datos

El análisis de la información recolectada se dará mediante un software, el SPSS, para la data cuantitativa de las encuestas y de métodos estadísticos para validar las variables utilizadas. En este caso, por la naturaleza de los objetivos y de la data que se ha recolectado, se hace uso del Análisis Factorial, el Análisis Discriminante y de Tablas

Cruzadas según corresponda y la necesidad que se dé. De esta manera, el análisis de la información se podrá dar de forma más eficiente.

4.7 Limitaciones y parámetros

Esta investigación se ha realizado considerando que no se puede analizar a profundidad todo el proceso de transformación digital que han realizado las empresas y tampoco podemos medir su nivel de madurez digital, puesto que esto requeriría de mayor tiempo y poder tener mucho más acceso a información sensible de las compañías. Por ello, se tuvo que asumir como verdadera el nivel de madurez de dichas empresas en base a los estudios previamente realizados.

De igual manera, si bien estamos investigando al sector financiero, en esta oportunidad nos estamos enfocando en los bancos, quienes son los que mayor desarrollo a nivel digital tienen, descartando a las cajas rurales, municipales, AFPs, financieras, aseguradoras, entre otras. Del mismo modo, no se está analizando a toda la banca como tal, sino a los 4 principales bancos que representan más del 70% del total.

De igual forma, el tiempo que se tiene para la investigación está muy limitado y por lo mismo, se tiene que utilizar un tamaño de muestra menor y realizar pocas entrevistas, lo cual puede limitar un poco la información y ser respaldada más por la teoría encontrada y validada con la información que se haya podido recolectar. Es decir, pese a que la población nos arroja un tamaño de muestra significativo de 381 personas que deberían ser encuestadas, debido al tiempo y a la dificultad para encuestar a dicha cantidad de personas de estos bancos, es que el número de encuestas realizadas es de 59 personas. Por lo tanto no será aleatorio el muestreo ni probabilístico. Esto se debe a la dificultad de poder encuestar a trabajadores administrativos de estos bancos, considerando que son personas ocupadas y que no todas están dispuestas a brindarnos su tiempo para realizarles una encuesta. Además, no todos pasan el filtro de conocer sobre transformación digital y debido al poco tiempo que se tenía es que no se pudo llegar a un número mayor, lo cual influirá en el resultado del análisis estadístico. Es por este motivo, que el análisis resultante no puede ser concluyente y tampoco se puede extrapolar los resultados al resto de la población. Por la falta de datos, los resultados solo pueden ser experimentales, logrando conocer más cómo funciona el proceso de transformación digital de estas empresas, pero no se puede determinar o asegurar con respaldo estadístico que dicho resultado es válido para el resto de los bancos o del sector analizado y mucho menos para el resto de las empresas en el país.

5 DESARROLLO

5.1 Análisis Cualitativo

Como se señaló en el capítulo anterior, el análisis cualitativo se realizó a expertos vinculados al tema de transformación digital, como primer grupo, y a representantes de las principales entidades financieras, como segundo grupo.

Cabe precisar que en todas las entrevistas se pidió la autorización previa para la grabación y la transcripción de estas se encuentran en la sección de Anexos.

A continuación, se detallará la experiencia y perfil profesional de cada entrevistado, la forma en la que se logró contactarlo, el día y lugar de la entrevista.

5.1.1 Expertos de Transformación Digital

5.1.1.1 Gianmarco Ramos, Chapter Lead QA en Belcorp

- Experiencia profesional:
 - Enero 2019 – actualidad: Chapter Lead QA en Belcorp
 - Octubre 2015 – diciembre 2018: Jefe Tecnología Digital para Fuerza de Ventas en Belcorp
 - Septiembre 2014 – setiembre 2015: Jefe de Portafolio de Proyectos Digitales en Belcorp
 - octubre 2010 – setiembre 2014: Jefe de Centro de Soluciones en Belcorp
- Contacto: Por medio de correo electrónico
- Fecha de entrevista: 07 de marzo del 2019
- Lugar de la entrevista: Oficinas Corporativas de Belcorp

5.1.1.2 Rolando Quezada, Director en Everis

- Experiencia profesional:
 - Enero 2018 – actualidad: Director en Everis
 - Septiembre 2010- setiembre 2017: Client Solutions Execute – Application Management Services en IMB
- Contacto: Por medio de correo electrónico
- Fecha de entrevista: 08 de marzo del 2019
- Lugar de la entrevista: Oficinas Corporativas de Everis

5.1.1.3 Sandra León, Gerente de área Digital e Innovación en Pacífico Seguros

- Experiencia profesional:
 - Noviembre 2016 - actualidad: Gerente de área Digital e Innovación en Pacífico Seguros.
 - Noviembre 2014 - octubre 2016: Gerente de Canales Alternativos y Despliegue CRM en Pacífico Seguros.
- Contacto: Por medio de correo electrónico
- Fecha de entrevista: 13 de marzo del 2019
- Lugar de la entrevista: Laboratorio de Innovación de Pacífico Seguros, “La Chakra”.

5.1.2 Expertos de Transformación Digital en el Sistema Financiero

5.1.2.1 Eduardo Robles, Especialista de Innovación y Desarrollo en BBVA

- Experiencia profesional:
 - Julio 2018 - actualidad: Especialista en Innovación en BBVA.
- Contacto: Por medio de correo electrónico
- Fecha de entrevista: 11 de abril del 2019
- Lugar de la entrevista: Oficinas Corporativas del BBVA.

5.1.2.2 Alexander Toribio, Head of Solutions Development Finance & Staffer en BBVA

- Experiencia profesional:
 - Agosto 2018- actualidad: Head of Solutions Development Finance & Staffer en BBVA.
 - Octubre 2017 – Julio 2018: Jefe Revenue Assurance Office en BBVA.
- Contacto: Por medio de correo electrónico
- Fecha de entrevista: 15 de abril del 2019
- Lugar de la entrevista: Oficinas Corporativas del BBVA.

5.1.2.3 Gabriela Jahuin, Subgerente de Canales Digitales y Productos para empresas en BBVA

- Experiencia profesional:
 - Marzo 2017- actualidad: Subgerente de Canales Digitales y Productos para empresas en BBVA.
 - Octubre 2014- marzo 2017: Jefe Comercial de Productos y Servicios para empresas en Interbank.
- Contacto: Por medio de correo electrónico
- Fecha de entrevista: 17 de abril del 2019
- Lugar de la entrevista: Oficinas Corporativas del BBVA.

5.1.2.4 Cynthia Rios, Head of innovation and digital transformation en BCP

- Experiencia profesional:
 - Noviembre 2016- actualidad: Head of innovation and digital transformation en BCP.
 - Julio 2016- octubre 2016: Head of innovation en Telefónica del Perú.
 - Diciembre 2014 - marzo 2016: Corporate category innovation manager en Belcorp.
- Contacto: Por medio de correo electrónico
- Fecha de entrevista: 23 de abril del 2019
- Lugar de la entrevista: Oficinas Corporativas del BCP

5.2 Análisis Cuantitativo

Este análisis buscará complementar el análisis cualitativo con los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de los principales bancos del Perú.

5.2.1 Enlace de la encuesta virtual

La encuesta se realizó como formulario de Google mediante el siguiente enlace:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScYnNlpC1Rk1nHyyyPouVTvW-IxI_ecxWKwh5tDrw_oXt_qdQ/viewform

5.2.2 Difusión de la encuesta.

El desarrollo de las encuestas se ha realizado mediante diversos eventos, entre los cuales tenemos los siguientes:

- Se compartió el link con gente de los bancos en plataformas como LinkedIn y Facebook.
- Se compartió el link de la encuesta con referidos y conocidos que trabajen dentro de los bancos analizados.
- Se realizó encuestas presenciales afuera de las sedes principales de los bancos investigados.

5.2.3 Distribución de la muestra

Las encuestas se realizaron a todos los trabajadores que pudieron participar, siendo estos de los bancos BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank. Al final del periodo encuestado se obtuvieron un total de 70 resultados, de los cuales luego de aplicar el filtro correspondiente, se obtuvieron 59 resultados válidos y relevantes. Este número de encuestas es menor a lo que se estimaba en la muestra, que era de 381 resultados, pero por las limitaciones mencionadas anteriormente es el número que se pudo conseguir y con el que se realizarán las estimaciones del caso.

Tabla 18.

Cantidad de encuestados según su Banco

Banco	Cantidad
BBVA	19
BCP	14
Interbank	14
Scotiabank	12
Total general	59

Fuente y elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 18, del total de 59 encuestados, aproximadamente el 32% son del banco BBVA, mientras que los otros 3 se mantienen entre 20 a 24% del total. Cabe mencionar, que a pesar de que la muestra no alcanza el total de la muestra estimado, este número es mayor a 5 veces el número de variables, puesto que según como lo menciona Malhotra (2008, pp. 613), para el análisis factorial “el número de observaciones (tamaño de la muestra) debería ser al menos cuatro o cinco veces mayor que el número de variables”. Por este motivo, al tener por lo menos 7 variables por pregunta, siendo 35 cinco veces la cantidad de estas, los resultados obtenidos superan dicho número.

5.2.4 Elaboración de la encuesta

La encuesta que se realizó fue hecha en base a la necesidad de conocer la percepción de los trabajadores sobre su organización y como sentían que se está viviendo la transformación digital desde su punto de vista. Por ello, se tomó como referencia la encuesta utilizada en la investigación realizada por Anif para Felaban - CAF (2018) “Los Servicios Financieros Digitales en América Latina”.

Con el fin de tener respuestas solo de trabajadores de los bancos investigados, es que se hicieron 5 preguntas filtro, las cuales incluyen preguntar el nombre (opcional), sector en que trabaja (sólo banca), banco en el que trabaja (sólo BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank), si conoce sobre transformación digital (solo sí) y si el área en el que trabaja se ha transformado digitalmente o no.

Luego de estas preguntas filtro, se hicieron 15 preguntas formales sobre transformación digital, y a continuación se detallará su utilidad:

¿Cómo definirías la Transformación Digital?

- Un cambio cultural en la organización
- Un proceso tecnológico
- Modernización de la empresa
- Un cambio en la forma de trabajo
- Nueva forma de brindar servicios y productos al cliente
- Otro _____

Esta pregunta se realizó pensando en conocer cómo podrían definir la transformación digital en base a lo que conocen, y las alternativas fueron planteadas en base a lo que nos comentaban en las entrevistas y en las fuentes oficiales sobre el mismo.

¿Cómo calificaría en términos de relevancia, las siguientes razones para justificar la Transformación Digital en su organización?

- Expectativa del cliente por servicios digitales
- Posibilidad de atraer nuevos clientes
- Mayor eficiencia y reducción de costos
- Impacto de nuevas tecnologías disruptivas
- Avances a nivel digital de la competencia
- Competidores disruptivos como las *Fintech*
- Razón de supervivencia en un entorno cambiante

Esta pregunta se hizo para responder el objetivo específico 2, el cual busca conocer cuál sería la principal razón que tendrían las empresas para iniciar un proceso de transformación. Por ello, se tomó la pregunta 17 de la encuesta utilizada en la investigación realizada por Anif para Felaban - CAF (2018), en la cual se tomaron las 6 primeras opciones y se le agregó la de “razón de supervivencia en un entorno cambiante”, puesto que la teoría y los expertos mencionaban esta como un factor importante.

¿Dónde ve su propia organización cuando se trata de ser más digital?

- Estamos a la vanguardia cuando se trata de ser más digital.
- Estamos a tiempo en lo que respecta a ser más digitales.
- Estamos atrasados en cuanto a ser más digitales.
- Todavía no hemos empezado a ser más digitales, planeamos nuestro enfoque
- No hemos empezado a ser más digitales, y no tenemos planes de hacerlo.
- Siempre hemos estado en un negocio 100% digital.

Esta pregunta se basó en la encuesta realizada por Snaplogic (s.f.), la cual se tradujo la pregunta 1 para conocer sobre como percibían a su organización en términos de transformación digital. Asimismo, esta pregunta es la que se usará para el análisis discriminante para validar los objetivos planteados en la organización, puesto que es aquí

donde se ve que tan efectivo ha sido la transformación digital en los bancos investigados según la percepción de los trabajadores, siendo las dos primeras opciones y la última, las que complementarían positivamente el análisis discriminante que se explicará más adelante.

En tu Organización ¿En dónde se inició el proceso de Transformación Digital?

- Se desarrolló desde un área en particular de la empresa
- Se creó una división específica de transformación digital
- No sé

La pregunta anterior se realizó en base a las entrevistas realizadas, en las que veíamos que cada empresa lo maneja de una manera diferente, ya sea creando un área específica para su desarrollo o usando un área ya existente. Por ello, con el fin de contrastar es que se hizo esta pregunta.

Actualmente, ¿Cuenta su organización con un área especializada para impulsar la Transformación Digital?

- Sí
- No
- Tal vez

Siguiendo con lo anterior, se hizo esta pregunta para conocer la situación actual y compararlo con la situación inicial. Esto basado en las entrevistas en las cuales algunos mencionaban que, si bien iniciaron en un área en particular, luego crearon una división nueva encargada de este proceso.

¿Qué área considera que se ha priorizado más en este proceso de transformación?

- TI
- Marketing
- Recursos Humanos
- Producto/Operaciones
- Finanzas
- Se creó un laboratorio o centro de innovación

Otra pregunta que se incluyó en la encuesta fue la anterior, en la cual se buscaba conocer cuál es el área más priorizada en el proceso, puesto que según lo que se mencionan en las entrevistas a profundidad, los bancos suelen darle más importancia a un área que a otra, ya sea por mayor afinidad o porque esté más relacionado con lo digital. Esta pregunta fue adaptada de la pregunta 18 de la encuesta utilizada en la investigación realizada por Anif para Felaban - CAF (2018).

¿Qué resultados ha aportado la Transformación Digital a tu organización?

- Aumento de los ingresos
- Mejora las relaciones con los clientes
- Fortalecimiento de la competitividad del producto.
- Eficiencia mejorada o costo reducido
- Modelos o procesos de negocio transformados.
- Mejora la satisfacción de los empleados

Esta pregunta se basó en la encuesta realizada por Snaplogic (s.f.), adaptando la pregunta 3 para poder preguntar por la importancia de estos aportes en su organización a nivel de transformación digital y así conocer

Por otro lado, se hicieron las siguientes 3 preguntas con el fin de responder al objeto 3, el cual busca conocer si realmente ha sido eficiente el proceso de transformación digital en sus organizaciones, consultándolo directamente y preguntando, en términos porcentuales, qué tanto ha mejorado su productividad desde su inicio y si el uso de metodologías ágiles impacta positivamente. Esto se pregunta, puesto que como se ve en el marco teórico y en las entrevistas realizadas, la transformación digital involucra un cambio en la forma de trabajar que van desde volverse más ágiles hasta incluir nuevas metodologías de trabajo.

¿Consideras que este proceso se ha implementado correctamente en tu organización?

- Sí
- No
- Tal vez

¿En qué grado consideras que ha mejorado la productividad de tu área desde que empezó el proceso de transformación?

- <20%
- 20% -40%
- 40% - 60%
- 60% - 80%
- >80%

¿Considera que la implementación de metodologías ágiles, como Scrum o Kanvan, ha tenido un impacto positivo en el desarrollo de sus funciones?

- Sí
- No
- Tal vez

Asimismo, se utilizó la pregunta 22 de la encuesta utilizada en la investigación realizada por Anif para Felaban - CAF (2018), para poder conocer los desarrollos digitales que los trabajadores consideran que deben darse prioridad en el desarrollo de un proceso de transformación digital. Esta pregunta permitirá conocer que avances digitales son los que están desarrollándose más en sus organizaciones y cuales son más importantes para ellos.

¿Cómo calificaría en términos de relevancia los siguientes desarrollos tecnológicos en su organización?

- Automatización y digitalización de procesos
- Funcionalidades de los canales digitales
- Ciberseguridad
- Estrategia CRM (Customer Relationship Management)
- Inteligencia del negocio, Data Analytics, Big Data
- Innovación productos no tradicionales
- Cultura Digital

Asimismo, con el fin de responder al objetivo 4 sobre los principales factores que deben desarrollarse para ser más eficiente en el proceso de transformación, es que se planteó la siguiente pregunta.

¿Cómo calificaría en términos de relevancia, los principales factores que deben desarrollarse para aplicar eficientemente un proceso de Transformación Digital?

- Apoyo de Tecnología
- Cambio en la Organización
- Enfoque en el Cliente
- Establecimiento de una Estrategia
- Desarrollo de una Cultura Interna
- Promoción de la Innovación
- Optimización de las Operaciones

Esta pregunta considera 8 factores que fueron escogidos en base a la sección de “Elementos clave en el desarrollo de TD” del marco teórico, en el cual se identificaron 9 factores clave que se deberían desarrollar para mejorar la madurez digital de una empresa. Estos incluían la tecnología, cultura, personas, capacidades, organización, operaciones, innovación, cliente y estrategia. Sin embargo, en esta pregunta se ha optado por mantener sólo 7, agrupando personas, capacidades y cultura en una sola como “desarrollo de una cultura interna”, puesto que veíamos en la teoría y en las entrevistas que muchas veces se manejaban todas como una sola variable o factor a desarrollar, puesto que cultura engloba al resto.

Por otro lado, la siguiente pregunta se realizó tomando como referencia la pregunta 23 de la encuesta utilizada en la investigación realizada por Anif para Felaban - CAF (2018), y también se utilizó la pregunta 5 de la encuesta realizada por Snaplogic (s.f.). Aquí se buscaba responder al objetivo 1 para determinar los principales obstáculos que tienen las organizaciones al momento de desarrollar un proceso de transformación digital, cuyas opciones están alineadas con lo que se menciona en el marco teórico y con las entrevistas realizadas.

¿Cómo califica en términos de relevancia, los factores que pueden obstaculizar el progreso de la transformación digital en su organización?

- Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas.
- Falta de agilidad en la organización
- Miedo al cambio o resistencia interna.
- Falta de presupuesto
- Falta de liderazgo
- Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética.

Esta pregunta se realizó tomando como referencia la pregunta 23 de la encuesta utilizada en la investigación realizada por Anif para Felaban - CAF (2018). Aquí vemos importante conocer los desafíos que tiene el sistema financiero a nivel digital para obtener un mejor desarrollo.

¿Cómo califica en términos de relevancia los siguientes desafíos para el desarrollo de la Banca Digital en su organización?

- Marco regulatorio actual
- Bajo presupuesto para innovación
- Resistencia cultural al interior de la organización
- Falta de priorización de la alta dirección
- Competencia de jugadores no tradicionales (Fintech)
- Ciberseguridad
- Bajos márgenes/rentabilidad

Finalmente, se realiza la pregunta que valida el uso de la información para fines académicos.

¿Autoriza el uso de la información brindada en esta encuesta para fines académicos y de investigación de tesis?

- Sí
- No
- Tal vez

5.2.5 Descripción de las variables a analizar

Tabla 19.

Variables y Factores analizados en la encuesta

Variable	Factor Asociado	Alternativas
Grado de Mejora en la Productividad	Productividad	<20% 20% -40% 40% - 60% 60% - 80% 80% - 100%
Impacto de las metodologías ágiles, como Scrum o Kanvan en las funciones	Impacto positivo	Sí Tal vez No
Relevancia de las principales Motivaciones para implementar Transformación Digital	Expectativa del cliente por servicios digitales	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Posibilidad de atraer nuevos clientes	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Mayor eficiencia y reducción de costos	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Avances a nivel digital de la competencia	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Competidores disruptivos como las Fintech	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Razón de supervivencia en un entorno cambiante	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
Relevancia de las principales Obstáculos al implementar Transformación Digital	Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante

	Falta de agilidad en la organización	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Miedo al cambio o resistencia interna	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Falta de presupuesto	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Falta de liderazgo	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
Relevancia de las principales Desafíos de implementar Transformación Digital	Marco regulatorio actual	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Bajo presupuesto para innovación	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Resistencia cultural al interior de la organización	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Falta de priorización de la alta dirección	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Competencia de jugadores no tradicionales (fintech)	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Ciberseguridad	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Bajos márgenes / rentabilidad	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante

Relevancia de las principales variables a desarrollar en el proceso de Transformación Digital	Factor: Apoyo de Tecnología	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Factor: Cambio en la Organización	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Factor: Enfoque en el Cliente	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Factor: Establecimiento de una Estrategia	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Factor: Desarrollo de una Cultura Interna	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Factor: Promoción de la Innovación	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante
	Factor: Optimización de las Operaciones	Muy relevante Alta Media Baja Irrelevante

Nota: Aunque la encuesta posee más variables para analizar, la presente investigación tomará en cuenta las variables mencionadas en la presente tabla para el análisis del siguiente capítulo.

Fuente y elaboración propia

5.2.6 Procesamiento de datos

Los datos recabados en las encuestas fueron tabulados y se obtuvo una base de datos, la cual fue ingresada tanto a Excel como al SPSS para poder realizar un análisis estadístico, en el cual se emplearán el método factorial, discriminante, tablas cruzadas y descriptivo para su análisis respectivo, el cual se realizará en el siguiente capítulo, intentando validar los objetivos planteados en la investigación con dichos métodos.

6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 Análisis del Estudio Cualitativo

El análisis cualitativo nos dará la pauta con respecto a cuáles son las variables que se deben tomar en consideración a la hora de empezar con el proceso de transformación digital en base a los datos obtenidos en las entrevistas realizadas, en contraste con la teoría planteada. Además, nos permite saber cómo empieza este gran cambio dentro de la empresa y sobre todo cuáles son las motivaciones y limitaciones.

Entrevistas a los expertos vinculados al tema de transformación digital:

Inicialmente, las tres primeras entrevistas realizadas (Sandra León, Rolando Quezada y Gianmarco Ramos) tuvieron como objetivo la definición de las variables y una breve explicación acerca del inicio del proceso de transformación dentro de la organización.

Los 3 entrevistados coinciden en la etapa de inicio de la transformación:

Como punto de partida, se realiza un diagnóstico global para saber cómo se encuentra la empresa. Al tener con claridad el estado actual, los principales actores establecen una estrategia en la cual se alinee con los objetivos organizacionales.

Luego, se le encomienda este gran reto a un área específica, que puede ser Recursos Humanos, TI, o se crea una nueva dirección. Al tenerlo todo esquematizado, se empieza a realizar los cambios dentro de la organización, realizando nuevos proyectos centrados en el cliente, creando equipos multidisciplinarios, en donde se les brinda capacitación constante acerca de las nuevas metodologías de trabajo y tecnologías para que las incorporen a su día a día. Es vital que se convenza a los colaboradores a sumarse a este cambio, este es un proceso progresivo, en cual debe evaluarse constantemente y analizar los puntos a mejorar.

En nuestra investigación uno de los objetivos es **identificar cuáles son las variables más relevantes durante el proceso de transformación digital según los diferentes modelos de madurez digital.**

Los 7 entrevistados, Gianmarco Ramos (Belcorp), Sandra León (Pacífico Seguros), Rolando Quezada (Everis), Alexander Toribio (BBVA), Eduardo Robles (BBVA),

Gabriela Jahuin (BBVA) y Cynthia Ríos (BBVA), coinciden que las principales variables son clientes y personas - cultura organizacional.

En cuanto a la variable “cliente”, tenemos las siguientes opiniones:

Para Gianmarco Ramos, es importante que a la hora de empezar por ese proceso se debe de convencer a la organización que es importante cambiar, innovar, invertir en tecnología para ser eficientes a la hora que el cliente requiera un producto o servicio. Por ello, es muy importante que el cambio empiece desde adentro hacia fuera, esto se logra potenciando las capacidades de los colaboradores y así se encuentren lo suficientemente preparadas para asumir este cambio.

Para Rolando Quezada, define que el éxito de una transformación digital es colocar al cliente en el centro, trabajar en base a las necesidades del consumidor y tener claro qué es lo que identifica como valor, así la organización pueda adaptarse fácilmente y pueda estar a la par y/o encima de la competencia.

Para Alexander Toribio, lo resume de la siguiente manera: Una empresa tiene 2 alternativas, ir con el mercado o sin el mercado, con la primera opción la empresa debe empezar un cambio en un 360° en sus operaciones atendiendo al nuevo cliente digital y entiendo sus necesidades. Sin embargo, si se elige la segunda opción, es muy probable que en un corto plazo la organización quiebre o desaparezca.

Para Gabriela Jahuin, si es importante colocar al cliente al centro, pero como organización conlleva un cambio drástico en la operativización y en la gestión. Por ejemplo, a la hora de lanzar un nuevo producto al mercado, las empresas se daban con la sorpresa que ya no era útil para el cliente, o que la competencia ya contaba con ello. Por ello, es vital que se co-cree con el cliente, así se pueda cumplir cubrir con sus necesidades a tiempo.

En cuanto a la variable “cultura- personas”, tenemos las siguientes opiniones:

Para Gabriela Jahuin, es importante que las estructuras organizacionales dejen de ser burocráticas y rígidas, ya que no permite que fluya la transformación, se debe tener un líder que trascienda en sus colaboradores, pues no solo basta con tener una estrategia y objetivos claros si la parte humana no está conectada y empoderada, ya que ellos serán quienes ejecuten los cambios en las operaciones, tecnología y más.

Para Cynthia Ríos, es importante que todas las personas dentro de la organización tengan el conocimiento del porqué se está realizando el cambio, y ayudarles entender cuál es el

propósito. Además, ofrecerles las herramientas que necesitan, para fortalecer sus capacidades y conocimientos, sobre todo puedan crear e innovar para el cliente.

Para Eduardo Robles, es importante que desde un inicio se apueste por el cambio en la cultura organizacional, no solo basta con un cambio en la jerarquía, sino en las políticas dentro del banco, ya no ser tradicionales, sino brindar otros beneficios como la forma de vestir, nuevos horarios de trabajo, día libre en cumpleaños, que ayuden a que las personas se sientan motivadas y con ganas de trabajar.

Todos los entrevistados coincidieron que es importante cambiar la forma de trabajar:

Existen diversos tipos de metodologías ágiles:

Para Alexander Toribio, rescata que, a través de las metodologías ágiles, puede entregar un MPV cada 3 meses, lo cual le permite concluir un proyecto de manera rentable y eficiente.

Por ejemplo, el área de finanzas es una de las más importantes dentro de un banco, para introducir esta nueva manera de trabajo, en el BBVA, se separaron por 2 grupos: Un área especializada y otra de reportería. La primera área se encarga de participar en todos los proyectos que tiene mapeados el banco, ya que las personas que la integran cuentan con un conocimiento especializado y senior. Mientras que, en el área de reportería se encargan de realizar las tareas operativas.

Además, Eduardo Robles destaca que, dentro del esquema ágil, se forman equipos multidisciplinarios, que se organizan ágilmente con entregables más frecuentes y que generan valor para la empresa y cliente. Igualmente, Gabriela Jahuin, considera que al trabajar bajo la metodología *scrum*, las personas se vuelven más empoderadas y autónomas, ya que no existe el rol de jefe, sino de facilitador, que acompaña a cada equipo, colaborando con la estrategia, estableciendo las prioridades de los proyectos.

En nuestra investigación **el segundo objetivo es determinar cuál es el principal motivo que impulsa el desarrollo e implementación de la transformación digital dentro de los bancos.**

Los entrevistados consideran que es importante transformarse por las siguientes razones:

- La competencia, los 4 principales bancos tienen la misma estrategia "centrados en cliente", pero cada uno de los bancos han tomado sus propias decisiones a la hora de la ejecución, estableciendo un laboratorio para innovar y crear nuevos productos o servicios o transformando a la organización.
- El *time to market* es un factor importante, ya que al ser la organización más ágil permite a la empresa sacar productos o servicios más rápido, incluso que la competencia.
- La supervivencia, en el mercado actual existen nuevos actores como las *fintech*, que han salido a competir con los bancos, estas se especializan en brindar ciertos servicios y trabajan de forma más rápida y sencilla. Además, si las empresas no se transforman pueden llegar a desaparecer.

En nuestra investigación uno de nuestros objetivos es: Identificar el principal obstáculo o limitación que se presenta durante el proceso de transformación en las principales empresas del sector banca múltiple.

Los entrevistados coinciden los siguientes puntos:

- Durante los cambios en la organización las personas se sienten un poco desorientadas, y existe un poco de resistencia al cambio. Es muy importante como las personas reciben dicha información con mucho cuidado.
Por ejemplo, las personas que son jefes o gerentes, al cambiar la estructura organizacional, ellos se convierten en *coaches* o facilitadores, que dan un norte estratégico a la compañía, al principio puede resultar un poco confuso, pero depende de cada uno poder adaptarse y asumir este nuevo rol.
Asimismo, el estilo de liderazgo cambia, ya que las personas de altos cargos pueden ser burocráticos, en cambio ahora se busca un liderazgo orientado a las personas, ayudarlas a crecer profesionalmente y que tengan un balance
- Uno de los retos es unificar a las personas de diversas áreas. ya que cada una tiene su forma de trabajo muy distinta, y al establecer una metodología de trabajo común para todos, puede resultar un poco difícil en un primer momento, sin embargo, con capacitación, comunicación abierta se puede lograr.

6.2 Análisis del Estudio Cuantitativo

Este estudio cuantitativo está basado en las respuestas obtenidas de la muestra de 59 trabajadores de los principales bancos. A continuación, se analizarán y desarrollarán los resultados obtenidos mediante el uso de programas informáticos y estadísticos como Microsoft Excel e *IBM SPSS Statistics* a través de gráficos, y pruebas estadísticas.

Tabla 20.

Cantidad de encuestados por banco

Banco	Cantidad
BBVA	19
BCP	14
Interbank	14
Scotiabank	12
Total general	59

Fuente y elaboración propia

6.2.1 Análisis General de los Resultados

Primero se hicieron distintas preguntas en relación a la transformación digital, en la que se preguntó cómo la podían definir y los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 21. Definición de Transformación Digital según sus trabajadores

Elaboración propia

En el gráfico anterior se puede ver que la mayoría considera que la transformación digital implica tanto un cambio cultural en la organización como una nueva forma de brindar servicios y productos al cliente. Esto se complementa con lo que se menciona como transformación digital en la teoría y en las entrevistas, que incluyen estos conceptos.

Por otro lado, se preguntó sobre el inicio del proceso de transformación digital en los bancos, buscando conocer si la implementación de este se dio a partir de la creación de una división específica o si se usó un área en particular para su desarrollo. De esta manera, se logró conocer que, a diferencia de los otros bancos, en el BBVA se desarrolló el proceso desde un área en particular de la empresa, lo cual está en relación con lo que se menciona en las entrevistas que desde el área de recursos humanos se implementó dicho proceso, mientras que en los otros bancos esta transformación se dio desde la creación de un área en particular como el Digital Factory en el Scotiabank o el Laboratorio de Innovación en el BCP.

Gráfico 22. Inicio del proceso de Transformación Digital según sus trabajadores

Elaboración propia

Luego de conocer lo que significa transformación digital para los trabajadores de estos bancos y de saber cómo es que se inició este proceso, ahora se busca conocer si actualmente la empresa cuenta con un área en particular en el cual se desarrolle dicho proceso de transformación. Es así, que la mayoría de los trabajadores confirmó que sus bancos sí cuentan con un área especializada en el desarrollo de la transformación digital.

Gráfico 23. Existencia de un área especializada en Transformación Digital

Elaboración propia

Complementando lo anterior, se quiso conocer, en base a su percepción, qué área se había priorizado más en dicho proceso y según los resultados, la mayoría menciona que se creó un laboratorio o centro de innovación, a diferencia del BBVA que ha priorizado más el área de TI y Recursos Humanos en su desarrollo.

Gráfico 24. Área priorizada en el proceso de Transformación Digital

Elaboración propia

De igual manera, analizamos que tanto se ha mejorado la productividad en la empresa luego de haber implementado la transformación digital según los trabajadores de cada

banco. A continuación, se muestra, en porcentajes, los resultados por banco de cuanto ha mejorado su productividad por rangos de 0-20%, 20-40%, 60-80% y de 80-100%, mostrando que, en todos los casos, los trabajadores consideran que, en promedio, su productividad ha mejorado en más del 50%. Esto implica que la mayoría de las personas consideran que la transformación digital ha tenido un impacto positivo en su trabajo.

Gráfico 25. Mejora de Productividad en el BBVA según sus trabajadores

Elaboración propia

Gráfico 26. Mejora de Productividad en el BCP según sus trabajadores

Elaboración propia

Gráfico 27. Mejora de Productividad en Interbank según sus trabajadores

Elaboración propia

Gráfico 28. Mejora de Productividad en Scotiabank según sus trabajadores

Elaboración propia

Asimismo, se consultó a los trabajadores sobre el impacto que tuvo la implementación de metodologías ágiles como *scrum*, *design thinking* o *kanvan* en el desarrollo de sus funciones. El resultado es que más del 60% considera como positivo su aplicación.

Gráfico 29. Impacto de las metodologías ágiles en las funciones

Elaboración propia

Por otro lado, se preguntó a los colaboradores de los bancos si consideraban que las áreas en que trabajaban se habían digitalizado o no, y la mayoría mencionaba que sí se había transformado digitalmente. No obstante, los encuestados de Interbank, en su mayoría indicaban que su área aún no se transformaba, pero que próximamente lo harían. Esto no implica que sus respuestas no sean válidas, puesto que la transformación digital puede empezar de a pocos, pero en si el cambio de cultura y otros aspectos se pueden dar a nivel corporativo, cambiando de manera progresiva la forma de trabajo de las diferentes de áreas de la empresa.

Gráfico 30. Digitalización de las áreas de trabajo

Elaboración propia

De igual forma, se preguntó a los trabajadores sobre el nivel de relevancia que les daban a los desarrollos tecnológicos en su organización y según la cantidad de personas se podía ver que la automatización y digitalización de procesos, al igual que la ciberseguridad son los desarrollos tecnológicos que más relevancia tienen para los trabajadores. Estos junto a la funcionalidad de los canales digitales y la cultura digital son aspectos que deberían desarrollarse más según lo que eligieron los colaboradores de estos bancos.

En resumen, es sumamente importante automatizar los procesos para que sean más rápidos, pero sin dejar de lado el tema de seguridad cibernética, así como hacer más ágil y práctico los canales digitales de la empresa.

Gráfico 31. Nivel de relevancia de los desarrollos tecnológicos en la organización

Elaboración propia

Igualmente, se quería conocer el nivel de impacto que le perciben los trabajadores a los principales aportes que brinda la transformación digital a una organización. De esa forma, se puede ver que los aportes que más impacto tuvieron fueron los de mejorar en las relaciones con los clientes y el fortalecimiento de la competitividad del producto. Esto muestra que los trabajadores perciben más el impacto que tiene la transformación digital hacia el cliente y no tanto a nivel interno en la organización.

Gráfico 32. Impacto en los aportes de la transformación digital en sus organizaciones

Elaboración propia

Finalmente, se preguntó sobre los principales desafíos que ellos consideraban que sus organizaciones tenían que enfrentar en el proceso de transformación digital. En estos destacan como muy relevantes la resistencia cultural al interior de la organización, la ciberseguridad y la falta de priorización de la alta gerencia, siendo el bajo presupuesto para innovación y la competencia de jugadores no tradicionales como los *fintech*, los que menos relevancia tienen como desafíos para los bancos según su percepción.

De esta manera, se concluye que los principales desafíos que tienen que afrontar los bancos están en relación con lo que mencionan los expertos y la teoría sobre la resistencia al cambio como obstáculo y principal desafío.

Gráfico 33. Relevancia de los desafíos en Banca Digital según los encuestados

Elaboración propia

6.2.2 Análisis de Resultados por Objetivo

A continuación, se analizarán a nivel estadístico los resultados obtenidos para validar los objetivos e hipótesis planteados en la investigación.

En primer lugar, se midió la confiabilidad de los datos medidos en escala Likert, que según lo que menciona Malhotra (2008, p. 284) la confiabilidad es “el grado en que la escala produce resultados consistentes si se realizan mediciones repetidas de la característica”. Para esto se utiliza el método de Confiabilidad de Consistencia Interna, el cual “se emplea para evaluar la confiabilidad de una escala en la cual se suman varios reactivos para obtener una clasificación total” (Malhotra, 2008, p. 285). Por ello, se realizará el análisis midiendo el Coeficiente Alfa o Alfa de Cronbach, el cual es “el promedio de todos los coeficientes posibles de división por mitades que resultan de las diferentes maneras de dividir los reactivos de la escala” (Malhotra, 2008, p. 285). Este análisis se realizó en SPSS, en el cual se mide el coeficiente que se mide en escala de 0 a 1, donde se busca que el resultado sea cercano a 1, superando el 0.6 para poder indicar una confiabilidad satisfactoria de consistencia interna.

De igual forma, en algunos casos se validará la viabilidad de usar un modelo factorial, el cual es “una clase de procedimientos que se usan sobre todo para reducir y resumir los datos” y que se usará para “identificar las dimensiones subyacentes, o factores, que explican las correlaciones entre un conjunto de variables” (Malhotra, 2008, p. 610). El análisis factorial es una metodología que se utiliza para analizar más que todo percepciones de las personas sobre algún tema en particular y así poder conocer las correlaciones que existen entre un conjunto de variables y los perfiles que pueden existir en base a la información (Malhotra, 2008, pp. 609-611).

Por otro lado, validando que los datos medidos en escala Likert sean confiables a nivel de consistencia interna, se realizará el análisis discriminante para validar la hipótesis nula planteada. Este análisis, según Malhotra (2008, p. 576) consiste en “una técnica para analizar los datos, cuando la variable dependiente o de criterio es categórica, y las variables predictivas o independientes son de naturaleza intervalar”. En este caso lo que se busca al aplicar esta metodología es:

“Examinar si hay diferencias significativas entre los grupos, en términos de las variables predictivas, (...) desarrollar las funciones discriminantes, o combinaciones lineales de las variables predictivas o independientes, que hagan una mejor diferenciación entre las categorías de las variables dependientes (...) Clasificar los casos en uno de los grupos, con base en los valores de las variables predictivas” (Malhotra, 2008, p. 576)

6.2.2.1 Análisis Objetivo 1 - Obstáculos

En este caso se busca conocer si el principal factor que obstaculiza el progreso de la transformación digital de las principales empresas del sector banca múltiple, está relacionada a la resistencia al cambio. Por ello, se harán distintos análisis para conocer cuál es el mejor análisis que puede determinar la mejor respuesta para el objetivo.

Para esto se establecen las variables dependientes e independientes, las cuales se muestran en el cuadro a continuación:

Tabla 21.
Identificación de variables de análisis

	Tipo de Variable	Medición	Escala	Explicación
Obstáculo: Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas	Independiente	Relevancia	1 - 5	Menos a Más
Obstáculo: Falta de agilidad en la organización	Independiente	Relevancia	1 - 5	Menos a Más
Obstáculo: Miedo al cambio o resistencia interna	Independiente	Relevancia	1 - 5	Menos a Más
Obstáculo: Falta de presupuesto	Independiente	Relevancia	1 - 5	Menos a Más
Obstáculo: Falta de liderazgo	Independiente	Relevancia	1 - 5	Menos a Más
Obstáculo: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética	Independiente	Relevancia	1 - 5	Menos a Más
Nivel eficiente de Transformación Digital	Dependiente	Afirmación	0 - 1	No y Sí

Fuente y elaboración propia

Habiendo validado las distintas pruebas realizadas en cada uno de los métodos aplicados se buscará demostrar lo siguiente:

H0: El coeficiente evaluado de Obstáculo: El Miedo al cambio o resistencia interna es mayor al coeficiente evaluado de las demás variables.

H1: El coeficiente evaluado de Obstáculo: El Miedo al cambio o resistencia interna es menor al coeficiente evaluado de las demás variables.

En primer lugar, se analiza el coeficiente de alfa o alfa de Cronbach de las variables utilizadas para este análisis. Las variables utilizadas en este caso son los 6 obstáculos planteados en la investigación y el nivel de digitalización de la empresa. En este caso el resultado es un coeficiente de 0.724, el cual es mayor a 0.6, por lo que se puede decir que el resultado arroja una confiabilidad satisfactoria de consistencia interna.

Tabla 22.
Estadísticas de fiabilidad: Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,724	,687	7

Fuente y elaboración propia

Asimismo, se analiza la opción de eliminar un elemento para ver cómo se mueve el Alfa de Cronbach y vemos que en relación a los obstáculos si se eliminara el primer obstáculo el alfa aumentaría de 0.724 a 0.736, mientras que, si se eliminara cualquiera de las otras, bajaría a menos de 0.7.

Tabla 23.

Estadísticas totales de elemento: Alfa de Cronbach

Estadísticas de total de elemento				
	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Obstáculo: Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas	16,148	,221	,299	,736
Obstáculo: Falta de agilidad en la organización	13,624	,572	,502	,660
Obstáculo: Miedo al cambio o resistencia interna	14,423	,404	,341	,699
Obstáculo: Falta de presupuesto	11,546	,561	,408	,659
Obstáculo: Falta de liderazgo	12,448	,629	,520	,638
Obstáculo: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética	12,839	,550	,514	,661
Nivel de Transformación Digital (Discriminante)	18,265	,008	,079	,750

Fuente y elaboración propia

Es así, que luego de validar que las variables tienen un resultado positivo de fiabilidad, se procede a realizar los análisis correspondientes. Primero se hará uso del análisis factorial, en el cual se analizan los 6 obstáculos presentados y se buscará que el KMO y prueba de esfericidad de Bartlett sean significativos para validar el uso de este análisis y luego identificar los principales factores.

Tabla 24.

Estadísticos de KMO y Bartlett Inicial

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,656
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	104,691
	gl	15
	Sig.	,000

Fuente y elaboración propia

H0: Medida Kaiser-Meyer-Olkin > 0.5 y el Sig de Barlett < 0.05

H1: Medida Kaiser-Meyer-Olkin < 0.5 y el Sig de Barlett > 0.05

Aquí se ve que la medida KMO es de 0.656, el cual no se acerca tanto al 1, por lo que podría no ser tan válido, pero aun así es mayor que 0.5. Igualmente, el sig de la prueba de esfericidad de Barlett es de 0.000, el cual es menor a 0.05, por lo que sí es significativo el modelo.

Tabla 25.
Matriz Anti-Imagen

		Matrices anti-imagen Inicial					
		Obstáculo: Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas	Obstáculo: Falta de agilidad en la organización	Obstáculo: Miedo al cambio o resistencia interna	Obstáculo: Falta de presupuesto	Obstáculo: Falta de liderazgo	Obstáculo: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética
Correlación anti-imagen	Obstáculo: Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas	,396 ^a	-,510	,293	-,154	,044	,089
	Obstáculo: Falta de agilidad en la organización	-,510	,588 ^a	-,489	,024	-,220	-,007
	Obstáculo: Miedo al cambio o resistencia interna	,293	-,489	,587 ^a	-,176	-,028	,013
	Obstáculo: Falta de presupuesto	-,154	,024	-,176	,798 ^a	-,195	-,339
	Obstáculo: Falta de liderazgo	,044	-,220	-,028	-,195	,739 ^a	-,511
	Obstáculo: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética	,089	-,007	,013	-,339	-,511	,701 ^a

		Matrices anti-imagen Final				
		Obstáculo: Falta de agilidad en la organización	Obstáculo: Miedo al cambio o resistencia interna	Obstáculo: Falta de presupuesto	Obstáculo: Falta de liderazgo	Obstáculo: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética
Correlación anti-imagen	Obstáculo: Falta de agilidad en la organización	,715 ^a	-,413	-,064	-,230	,044
	Obstáculo: Miedo al cambio o resistencia interna	-,413	,726 ^a	-,139	-,043	-,013
	Obstáculo: Falta de presupuesto	-,064	-,139	,825 ^a	-,191	-,330
	Obstáculo: Falta de liderazgo	-,230	-,043	-,191	,732 ^a	-,518
	Obstáculo: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética	,044	-,013	-,330	-,518	,703 ^a

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Fuente y elaboración propia

De igual forma, revisando la matriz anti-imagen de la tabla 25, se ve que en el cuadro de inicio el obstáculo “Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas” tiene una correlación de 0.396^a, por lo que se recomienda eliminar del análisis y volver a correr el análisis, puesto que tiene un nivel muy bajo.

De esta manera, al eliminar dicha variable, en la matriz anti-imagen final los resultados mejoran y todos se acercan más al 1.0. Además, revisando nuevamente los estadísticos de KMO y Bartlett se ve que los resultados mejoran, puesto que el KMO aumenta de 0.656 a 0.739, por lo que el modelo mejora sus resultados.

Tabla 26.

Estadísticos de KMO y Bartlett Final

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,739
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	86,203
	gl	10
	Sig.	,000

Fuente y elaboración propia

H0: Medida Kaiser-Meyer-Olkin > 0.5 y el Sig de Barlett < 0.05

H1: Medida Kaiser-Meyer-Olkin < 0.5 y el Sig de Barlett > 0.05

Igualmente, si analizamos el nivel de extracción en el cuadro de comunalidades, se ve que todos superan el 0.5, por lo que se acercan a 1, aunque la variable que tiene un menor resultado es la “falta de presupuesto”.

Tabla 27.

Método de Extracción: Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Obstáculo: Falta de agilidad en la organización	1,000	,738
Obstáculo: Miedo al cambio o resistencia interna	1,000	,756
Obstáculo: Falta de presupuesto	1,000	,647
Obstáculo: Falta de liderazgo	1,000	,744
Obstáculo: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética	1,000	,800

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente y elaboración propia

Tabla 28.
Matriz de componente rotado

	Componente	
	1	2
Obstáculo: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética	,890	,087
Obstáculo: Falta de liderazgo	,824	,257
Obstáculo: Falta de presupuesto	,774	,220
Obstáculo: Miedo al cambio o resistencia interna	,153	,856
Obstáculo: Falta de agilidad en la organización	,215	,832

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente y elaboración propia

Finalmente, analizando la matriz de componente rotado, se identifican dos perfiles donde el primero ve como principales obstáculos para el desarrollo de una transformación digital eficiente la “preocupación por los riesgos de seguridad cibernética”, “la falta de liderazgo” y la “falta de presupuesto”, mientras que el segundo perfil ve más como obstáculo el “miedo al cambio o resistencia interna” y la “falta de agilidad en la organización”. Es decir, existe un perfil más preocupado por aspectos tangibles como el presupuesto y la seguridad cibernética, mientras que existe otro más preocupado por la parte interna de la organización.

Luego de aplicar el análisis factorial, se estimará si existe un mejor análisis si se aplicara el análisis discriminante, usando como variable dependiente la percepción de un nivel de transformación digital óptimo o eficiente.

Lo primero que se determinará es saber si en la población, las medias de todas las funciones discriminantes en todos los grupos son iguales. Para ello, se hace uso de la prueba de igualdad de medias de grupos, en el que se analiza el nivel de significancia.

Tabla 29.

Prueba de igualdad de medias de grupos

Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,921	4,442	6	,617

H0: Si Sig de Chi Cuadrado es > 0.05 existe igual de medias de grupos

H1: Si Sig de Chi Cuadrado es < 0.05 no existe igual de medias de grupos

Como se observa, el modelo tiene un *sig* mayor a 0.05, por lo que se puede aceptar la hipótesis nula de que los grupos tienen promedios iguales en las variables discriminantes.

Prueba de igualdad de medias de grupos					
	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Obstáculo: Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas	,973	1,563	1	57	,216
Obstáculo: Falta de agilidad en la organización	,971	1,707	1	57	,197
Obstáculo: Miedo al cambio o resistencia interna	,998	,115	1	57	,735
Obstáculo: Falta de presupuesto	,985	,889	1	57	,350
Obstáculo: Falta de liderazgo	,999	,038	1	57	,846
Obstáculo: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética	,988	,666	1	57	,418

Fuente y elaboración propia

H0: Sig de cada variable < 0.05 , sí es significativo para el análisis

H1: Sig de cada variable > 0.05 , no es significativo para el análisis

Igualmente, analizando cada una de las variables independientes, ninguna tiene un *sig* menor a 0.05, por lo que ninguna es significativa para el análisis.

Esto puede darse debido a que el tamaño de muestra utilizado es bajo, lo cual impide que los resultados sean más significativos. Otro motivo puede ser por el hecho que no exista una relación clara entre las variables independientes y la dependiente.

Tabla 30.

Coefficientes de función discriminante

Coefficientes de función discriminante canónica estandarizados

	Función 1
Obstáculo: Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas	,423
Obstáculo: Falta de agilidad en la organización	,612
Obstáculo: Miedo al cambio o resistencia interna	,101
Obstáculo: Falta de presupuesto	-,636
Obstáculo: Falta de liderazgo	,143
Obstáculo: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética	-,340

Fuente y elaboración propia

De haber tenido un resultado significativo, el obstáculo más importante según la muestra sería “la falta de agilidad en la organización”, lo cual rechazaría la hipótesis nula. Sin embargo, esto no se puede demostrar estadísticamente. Asimismo, si realizáramos un análisis descriptivo de los datos obtenidos en base a las encuestas se obtendría el siguiente resultado:

Gráfico 34. Relevancia de los principales obstáculos en Banca Digital

Elaboración propia

Aquí se observa que los principales factores serían “el miedo al cambio o resistencia interna” con 47 respuestas a favor, “preocupación por los riesgos de seguridad cibernética” con 42 respuestas y “falta de agilidad en la organización” con 40 respuestas. Estos son los resultados más importantes para los encuestados, no obstante, estos resultados no se pueden extrapolar al resto de la población.

6.2.2.2 Análisis Objetivo 2 - Motivaciones

Ahora se busca identificar si el factor que más influencia tuvo en la implementación de la transformación digital en las empresas del sector banca múltiple peruano es el sentido de supervivencia ante la competencia.

Habiendo validado las distintas pruebas realizadas en cada uno de los métodos aplicados se buscará demostrar lo siguiente:

H0: El coeficiente evaluado de Razón de supervivencia en un entorno cambiante es mayor al coeficiente evaluado de las demás variables.

H1: El coeficiente evaluado de Razón de supervivencia en un entorno cambiante es menor al coeficiente evaluado de las demás variables.

Se analiza el coeficiente de alfa o alfa de Cronbach de las variables utilizadas para este análisis. Las variables utilizadas en este caso son las 7 motivaciones planteadas en la investigación y el nivel de digitalización de la empresa. En este caso el resultado es un coeficiente de 0.711, el cual es mayor a 0.6, por lo que se puede decir que el resultado arroja una confiabilidad satisfactoria de consistencia interna.

Tabla 31.
Estadísticas de fiabilidad: Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,711	,694	8

Fuente y elaboración propia

Asimismo, se analiza la opción de eliminar un elemento para ver cómo se mueve el Alfa de Cronbach y vemos que en relación a los obstáculos si se eliminara la séptima motivación, el alfa aumentaría de 0.711 a 0.724, mientras que, si se eliminara cualquiera de las otras, bajaría a menos de 0.7.

Tabla 32.

Estadísticas totales de elemento: Alfa de Cronbach

	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Expectativa del cliente por servicios digitales	11,063	,534	,530	,665
Posibilidad de atraer nuevos clientes	9,978	,657	,625	,631
Mayor eficiencia y reducción de costos	11,349	,241	,370	,720
Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	9,511	,624	,591	,629
Avances a nivel digital de la competencia	10,524	,347	,396	,699
Competidores disruptivos como las Fintech	8,396	,639	,624	,617
Razón de supervivencia en un entorno cambiante	12,147	,181	,252	,724
Nivel de Transformación Digital (Discriminante)	13,407	-,010	,235	,736

Fuente y elaboración propia

Para esto se establecen las variables dependientes e independientes, las cuales se muestran en el cuadro a continuación:

Tabla 33.

Identificación de variables de análisis

	Tipo de Variable	Medición	Escala
Expectativa del cliente por servicios digitales	Independiente	Relevancia	1 - 5
Posibilidad de atraer nuevos clientes	Independiente	Relevancia	1 - 5
Mayor eficiencia y reducción de costos	Independiente	Relevancia	1 - 5
Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	Independiente	Relevancia	1 - 5
Avances a nivel digital de la competencia	Independiente	Relevancia	1 - 5
Competidores disruptivos como las Fintech	Independiente	Relevancia	1 - 5
Razón de supervivencia en un entorno cambiante	Independiente	Relevancia	1 - 5
Nivel eficiente de Transformación Digital	Dependiente	Afirmación	0 - 1

Fuente y elaboración propia

Es así, que luego de validar que las variables tienen un resultado positivo de fiabilidad, se procede a realizar los análisis correspondientes. Primero se hará uso del análisis factorial, en el cual se analizan las 7 motivaciones presentados y se buscará que el KMO y prueba de esfericidad de Bartlett sean significativos para validar el uso de este análisis y luego identificar los principales factores.

Tabla 34.
Estadísticos de KMO y Bartlett Inicial

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,655
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	141,386
	gl	21
	Sig.	,000

Fuente y elaboración propia

H0: Medida Kaiser-Meyer-Olkin > 0.5 y el Sig de Barlett < 0.05

H1: Medida Kaiser-Meyer-Olkin < 0.5 y el Sig de Barlett > 0.05

Aquí se ve que la medida KMO es de 0.655, el cual no se acerca tanto al 1, por lo que podría no ser tan válido, pero aun así es mayor que 0.5. Igualmente, el sig de la prueba de esfericidad de Barlett es de 0.000, el cual es menor a 0.05, por lo que sí es significativo el modelo.

Tabla 35.
Matriz Anti-Imagen

		Matrices anti-imagen inicial						Razón de supervivencia en un entorno cambiante
		Expectativa del cliente por servicios digitales	Posibilidad de atraer nuevos clientes	Mayor eficiencia y reducción de costos	Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	Avances a nivel digital de la competencia	Competidores disruptivos como las Fintech	
Correlación anti-imagen	Expectativa del cliente por servicios digitales	,689 ^a	-,500	,182	,042	,098	-,190	-,121
	Posibilidad de atraer nuevos clientes	-,500	,658 ^a	-,520	-,295	,002	-,040	,003
	Mayor eficiencia y reducción de costos	,182	-,520	,489 ^a	,005	-,072	,182	-,242
	Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	,042	-,295	,005	,735 ^a	-,176	-,513	,196
	Avances a nivel digital de la competencia	,098	,002	-,072	-,176	,715 ^a	-,372	,275
	Competidores disruptivos como las Fintech	-,190	-,040	,182	-,513	-,372	,668 ^a	-,337
	Razón de supervivencia en un entorno cambiante	-,121	,003	-,242	,196	,275	-,337	,442 ^a

		Matrices anti-imagen final				
		Expectativa del cliente por servicios digitales	Posibilidad de atraer nuevos clientes	Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	Avances a nivel digital de la competencia	Competidores disruptivos como las Fintech
Correlación anti-imagen	Expectativa del cliente por servicios digitales	,660 ^a	-,501	,060	,140	-,270
	Posibilidad de atraer nuevos clientes	-,501	,708 ^a	-,322	-,003	,021
	Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	,060	-,322	,736 ^a	-,244	-,493
	Avances a nivel digital de la competencia	,140	-,003	-,244	,781 ^a	-,309
	Competidores disruptivos como las Fintech	-,270	,021	-,493	-,309	,734 ^a

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Fuente y elaboración propia

De igual forma, revisando la matriz anti-imagen de la tabla 35, se ve que en el cuadro de inicio la motivación “Razón de supervivencia en un entorno cambiante” y “Mayor eficiencia y reducción de costos”, tienen una correlación de 0.442^a y 0.489^a respectivamente, por lo que se recomienda eliminarlas del análisis y volver a correr el análisis, puesto que tienen un nivel muy bajo.

De esta manera, al eliminar dichas variables, en la matriz anti-imagen final los resultados mejoran y todos se acercan más al 1.0. Además, revisando nuevamente los estadísticos de KMO y Bartlett se ve que los resultados mejoran, puesto que el KMO aumenta de 0.655 a 0.723, por lo que el modelo mejora sus resultados.

Tabla 36.

Estadísticos de KMO y Bartlett Final

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,723
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	105,927
	gl	10
	Sig.	,000

Fuente y elaboración propia

H0: Medida Kaiser-Meyer-Olkin > 0.5 y el Sig de Barlett < 0.05

H1: Medida Kaiser-Meyer-Olkin < 0.5 y el Sig de Barlett > 0.05

Igualmente, si analizamos el nivel de extracción en el cuadro de comunalidades, se ve que todos superan el 0.5, por lo que se acercan a 1, aunque la variable que tiene un menor resultado es la “falta de presupuesto”.

Tabla 37.
Método de Extracción: Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Expectativa del cliente por servicios digitales	1,000	,806
Posibilidad de atraer nuevos clientes	1,000	,758
Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	1,000	,760
Avances a nivel digital de la competencia	1,000	,779
Competidores disruptivos como las Fintech	1,000	,757

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente y elaboración propia

Tabla 38.
Matriz de componente rotado

Matriz de componente rotado ^a		
	Componente	
	1	2
Avances a nivel digital de la competencia	,881	-,052
Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	,777	,396
Competidores disruptivos como las Fintech	,776	,393
Expectativa del cliente por servicios digitales	,089	,894
Posibilidad de atraer nuevos clientes	,263	,830

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Fuente y elaboración propia

Finalmente, analizando la matriz de componente rotado, se identifican dos perfiles donde el primero ve como principales motivaciones para el desarrollo de una transformación digital eficiente los “avances a nivel digital de la competencia”, el “impacto de nuevas tecnologías disruptivas” y los “competidores disruptivos como las Fintech”, mientras que el segundo perfil ve más como motivaciones la “expectativa del cliente por servicios digitales” y la “posibilidad de atraer nuevos clientes”. Es decir, existe un perfil que ve el tema tecnológico y digital como razones principales, mientras que existe otro que prioriza al cliente como motivo principal.

Luego de aplicar el análisis factorial, se estimará si existe un mejor análisis si se aplicara el análisis discriminante, usando como variable dependiente la percepción de un nivel de transformación digital óptimo o eficiente.

Lo primero que se determinará es saber si en la población, las medias de todas las funciones discriminantes en todos los grupos son iguales. Para ello, se hace uso de la prueba de igualdad de medias de grupos, en el que se analiza el nivel de significancia.

Tabla 39.

Prueba de igualdad de medias de grupos

Lambda de Wilks				
Prueba de funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,765	14,322	7	,046

H0: Si Sig de Chi Cuadrado es > 0.05 existe igual de medias de grupos

H1: Si Sig de Chi Cuadrado es < 0.05 no existe igual de medias de grupos

Prueba de igualdad de medias de grupos					
	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Expectativa del cliente por servicios digitales	,879	7,845	1	57	,007
Posibilidad de atraer nuevos clientes	1,000	,027	1	57	,870
Mayor eficiencia y reducción de costos	,977	1,358	1	57	,249
Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	,997	,145	1	57	,705
Avances a nivel digital de la competencia	,979	1,195	1	57	,279
Competidores disruptivos como las Fintech	1,000	,000	1	57	,984
Razón de supervivencia en un entorno cambiante	,985	,886	1	57	,351

Fuente y elaboración propia

H0: Sig de cada variable < 0.05 , sí es significativo para el análisis

H1: Sig de cada variable > 0.05 , no es significativo para el análisis

Como se observa, el modelo tiene un *sig* de 0.046, el cual es menor a 0.05, por lo que se puede proceder a analizar la hipótesis nula, puesto que el modelo es significativo. Igualmente, analizando cada una de las variables independientes, sólo 1 tiene un *sig* menor a 0.05, por lo que esta es la única significativa para el análisis. De esta manera, el

motivo “Expectativa del cliente por servicios digitales” es el único que debería ser relevante.

Analizando los coeficientes de función discriminante canónica estandarizados de la Tabla siguiente, vemos que la motivación más importante según la muestra sería “la expectativa del cliente por servicios digitales”, lo cual rechazaría la hipótesis nula que consideraba como principal motivo la “razón de supervivencia en un entorno cambiante”.

De esta forma, se concluye que la transformación digital se implementa en una empresa principalmente por cumplir con las expectativas de sus clientes por tener servicios cada vez más digitales.

Tabla 40.
Coeficientes de función discriminante

Coeficientes de función discriminante canónica estandarizados	
	Función 1
Expectativa del cliente por servicios digitales	1,187
Posibilidad de atraer nuevos clientes	-,541
Mayor eficiencia y reducción de costos	-,323
Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	,046
Avances a nivel digital de la competencia	-,211
Competidores disruptivos como las Fintech	-,248
Razón de supervivencia en un entorno cambiante	,185

Fuente y elaboración propia

6.2.2.3 Análisis Objetivo 3 – Desarrollo Eficiente

En el siguiente apartado se busca comprobar si para los trabajadores encuestados, los bancos analizados sí han tenido un desarrollo eficiente y sostenible en su proceso de transformación digital.

Habiendo validado las distintas pruebas realizadas en cada uno de los métodos aplicados se buscará demostrar lo siguiente:

H0: Más del 50% de la población asegura estar a la vanguardia o a tiempo con respecto a TD y que esta representa una mejora de más del 50% en productividad.

H1: Menos del 50% de la población asegura estar a la vanguardia o a tiempo con respecto a TD y que representa una mejora de menos del 50% en productividad.

Tabla 41.
Definición de variables y medición

	Tipo de Variable	Medición
Grado de Mejora en la Productividad	Independiente	<20%
		20% -40%
		40% - 60%
		60% - 80%
Nivel de Transformación Digital	Dependiente	No hemos empezado a ser más digitales, y no tenemos planes de hacerlo.
		Estamos a la vanguardia cuando se trata de ser más digital.
		Todavía no hemos empezado a ser más digitales, pero estamos planeando nuestro enfoque.
		Estamos atrasados en cuanto a ser más digitales.
		Estamos a tiempo en lo que respecta a ser más digitales.

Fuente y elaboración propia

En este caso no se puede aplicar un análisis factorial ni discriminante por la naturaleza de la información, por lo que se hará un análisis de Tablas Cruzadas para evaluar el modelo en base a la relación que exista entre ambas variables dependiente e independiente. Sin embargo, como se ve en la tabla siguiente, el Chi-cuadrado de Pearson tiene un sig mayor a 0.05, por lo que no se puede demostrar una relación significativa entre ambas variables. Por este motivo, se hará un análisis descriptivo para evaluar la hipótesis nula.

Tabla 42.
Prueba de Chi-cuadrado de Pearson

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,844 ^a	12	,797
Razón de verosimilitud	8,062	12	,780
Asociación lineal por lineal	,177	1	,674
N de casos válidos	59		

a. 16 casillas (80,0%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es ,08.

Fuente y elaboración propia

H0: Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es < 0.05 , existe una relación significativa entre las variables

H1 Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es > 0.05 , no existe una relación significativa entre las variables

Gráfico 35. Grado de Mejora en la Productividad

Elaboración propia

Es así, que en el gráfico anterior se está analizando la distribución de los datos sobre el nivel de transformación digital según el grado de mejora en la productividad. Para este análisis se toman en consideración aquella información que esté por encima del 90% de mejora en la productividad en niveles de transformación digital eficientes, los cuales son “estar a tiempo en lo que respecta a ser más digitales” y “estar en la vanguardia cuando se trata de ser más digital”. Es decir, del total de 59 personas encuestadas, 30 consideran que su empresa está en un nivel óptimo de transformación digital y que dicho proceso ha implicado una mejora en su productividad mayor al 60%. Por este motivo, podemos confirmar a nivel descriptivo que la hipótesis nula es válida, puesto que el 50.8% de la población encuestada afirma trabajar en un banco con alto nivel de transformación digital y que esto ha representado una mejora sustancial en sus funciones laborales.

6.2.2.4 Análisis Objetivo 4 – Factores Relevantes

Se busca determinar si el factor más relevante que debe impulsarse para aplicar un proceso eficiente de transformación digital está ligado al desarrollo de una cultura interna en la organización.

Para esto se establecen las variables dependientes e independientes, las cuales se muestran en el cuadro a continuación:

Tabla 43.
Identificación de variables de análisis

	Tipo de Variable	Medición	Escala
Factor: Apoyo de Tecnología	Independiente	Relevancia	1 - 5
Factor: Cambio en la Organización	Independiente	Relevancia	1 - 5
Factor: Enfoque en el Cliente	Independiente	Relevancia	1 - 5
Factor: Establecimiento de una Estrategia	Independiente	Relevancia	1 - 5
Factor: Desarrollo de una Cultura Interna	Independiente	Relevancia	1 - 5
Factor: Promoción de la Innovación	Independiente	Relevancia	1 - 5
Factor: Optimización de las Operaciones	Independiente	Relevancia	1 - 5
Nivel eficiente de Transformación Digital	Dependiente	Afirmación	0 - 1

Fuente y elaboración propia

Habiendo validado las distintas pruebas realizadas en cada uno de los métodos aplicados se buscará demostrar lo siguiente:

H0: El coeficiente evaluado de Factor: Desarrollo de una Cultura Interna es mayor al coeficiente evaluado de las demás variables.

H1: El coeficiente evaluado de Factor: Desarrollo de una Cultura Interna es menor al coeficiente evaluado de las demás variables.

Se analiza el coeficiente de alfa o alfa de Cronbach de las variables utilizadas para este análisis. Las variables utilizadas en este caso son los 7 factores planteados en la investigación y el nivel de digitalización de la empresa.

H0: Si Alfa de Cronbach es > 0.6 existe confiabilidad de consistencia interna.

H1: Si el Alfa de Cronbach es < 0.6 no existe confiabilidad de consistencia interna.

Tabla 44.
Estadísticas de fiabilidad Inicial: Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,588	,577	8

Fuente y elaboración propia

En este caso el resultado es un coeficiente de 0.588, menor a 0.6, por lo que se puede decir que el resultado no arroja una confiabilidad satisfactoria de consistencia interna.

Tabla 45.

Estadísticas totales de elemento: Alfa de Cronbach

	Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Factor: Apoyo de Tecnología	27,07	5,685	,025	,260	,634
Factor: Cambio en la Organización	27,29	5,036	,235	,291	,574
Factor: Enfoque en el Cliente	27,07	5,030	,238	,280	,573
Factor: Establecimiento de una Estrategia	27,02	4,776	,423	,388	,516
Factor: Desarrollo de una Cultura Interna	27,03	4,757	,339	,293	,539
Factor: Promoción de la Innovación	27,25	4,331	,497	,408	,481
Factor: Optimización de las Operaciones	27,22	4,485	,484	,449	,491
Nivel de Transformación Digital (Discriminante)	30,73	5,787	,101	,099	,598

Fuente y elaboración propia

Asimismo, se analiza la opción de eliminar un elemento para ver cómo se mueve el Alfa de Cronbach y vemos que en relación a los factores si se eliminara la primera motivación, el alfa aumentaría de 0.588 a 0.634, mejorando el modelo al hacerlo más significativo. Se acepta la hipótesis nula.

Tabla 46.

Estadísticas de fiabilidad Final: Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,634	,622	7

Fuente y elaboración propia

H0: Si Alfa de Cronbach es > 0.6 existe confiabilidad de consistencia interna.

H1: Si el Alfa de Cronbach es < 0.6 no existe confiabilidad de consistencia interna.

Es así, que luego de validar que las variables tienen un resultado positivo de fiabilidad, se procede a realizar los análisis correspondientes. Primero se hará uso del análisis factorial, en el cual se analizan los 7 factores presentados y se buscará que el KMO y prueba de esfericidad de Bartlett sean significativos para validar el uso de este análisis y luego identificar los principales factores.

Tabla 47.

Estadísticos de KMO y Bartlett Inicial

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,638
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	62,485
	gl	15
	Sig.	,000

Fuente y elaboración propia

H0: Medida Kaiser-Meyer-Olkin > 0.5 y el Sig de Barlett < 0.05

H1: Medida Kaiser-Meyer-Olkin < 0.5 y el Sig de Barlett > 0.05

Aquí se ve que la medida KMO es de 0.638, el cual no se acerca tanto al 1, por lo que podría no ser tan válido, pero aun así es mayor que 0.5. Igualmente, el sig de la prueba de esfericidad de Barlett es de 0.000, el cual es menor a 0.05, por lo que sí es significativo el modelo.

De igual forma, revisando la matriz anti-imagen de la tabla 48, se ve que los resultados de correlación anti-imagen todos se acercan al 1.0.

Tabla 48.
Matriz Anti-Imagen

		Matrices anti-imagen					
		Factor: Cambio en la Organización	Factor: Enfoque en el Cliente	Factor: Establecimiento de una Estrategia	Factor: Desarrollo de una Cultura Interna	Factor: Promoción de la Innovación	Factor: Optimización de las Operaciones
Correlación anti- imagen	Factor: Cambio en la Organización	,554^a	,045	-,125	-,113	,204	-,419
	Factor: Enfoque en el Cliente	,045	,549^a	-,326	,274	-,073	-,167
	Factor: Establecimiento de una Estrategia	-,125	-,326	,719^a	-,083	-,265	-,122
	Factor: Desarrollo de una Cultura Interna	-,113	,274	-,083	,613^a	-,294	-,150
	Factor: Promoción de la Innovación	,204	-,073	-,265	-,294	,641^a	-,251
	Factor: Optimización de las Operaciones	-,419	-,167	-,122	-,150	-,251	,681^a

a. Medidas de adecuación de muestreo (MSA)

Fuente y elaboración propia

Igualmente, si analizamos el nivel de extracción en el cuadro de comunalidades, se ve que todos superan el 0.5, por lo que se acercan a 1, aunque la variable que tiene un menor resultado es la “falta de presupuesto”.

Tabla 49.
Método de Extracción: Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Factor: Cambio en la Organización	1,000	,875
Factor: Enfoque en el Cliente	1,000	,796
Factor: Establecimiento de una Estrategia	1,000	,639
Factor: Desarrollo de una Cultura Interna	1,000	,768
Factor: Promoción de la Innovación	1,000	,768
Factor: Optimización de las Operaciones	1,000	,688

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente y elaboración propia

Tabla 50.
Matriz de componente rotado

	Componente		
	1	2	3
Factor: Desarrollo de una Cultura Interna	,800	-,248	,258
Factor: Promoción de la Innovación	,794	,369	-,050
Factor: Enfoque en el Cliente	-,119	,883	,047
Factor: Establecimiento de una Estrategia	,383	,664	,228
Factor: Cambio en la Organización	-,011	,014	,935
Factor: Optimización de las Operaciones	,373	,333	,661

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente y elaboración propia

Finalmente, analizando la matriz de componente rotado, se identifican tres perfiles donde el primero ve como principales factores que deben desarrollarse para tener un nivel de transformación digital eficiente, el “desarrollo de una cultura interna” y la “promoción de la innovación”, luego está otro perfil que prioriza el “enfoque en el cliente” y el “establecimiento de una estrategia”, mientras que el último prioriza el “cambio en la organización” y la “optimización de las operaciones”.

Luego de aplicar el análisis factorial, se estimará si existe un mejor análisis si se aplicara el análisis discriminante, usando como variable dependiente la percepción de un nivel de transformación digital óptimo o eficiente. Lo primero que se determinará es saber si en la población, las medias de todas las funciones discriminantes en todos los grupos son iguales. Para ello, se hace uso de la prueba de igualdad de medias de grupos, en el que se analiza el nivel de significancia.

Tabla 51.
Prueba de Lambda de Wilks

Prueba de funciones	Lambda de Wilks			
	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,901	5,567	7	,591

Fuente y elaboración propia

H0: Si Sig de Chi Cuadrado es > 0.05 existe igual de medias de grupos

H1: Si Sig de Chi Cuadrado es < 0.05 no existe igual de medias de grupos

Como se observa, el modelo tiene un sig de 0.591, el cual es mayor a 0.05, por lo que no se puede rechazar ni aceptar la hipótesis nula, puesto que el modelo no es significativo.

Tabla 52.

Prueba de igualdad de medias de grupos

Prueba de igualdad de medias de grupos					
	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Factor: Apoyo de Tecnología	,990	,592	1	57	,445
Factor: Cambio en la Organización	,980	1,142	1	57	,290
Factor: Enfoque en el Cliente	,991	,543	1	57	,464
Factor: Establecimiento de una Estrategia	1,000	,003	1	57	,954
Factor: Desarrollo de una Cultura Interna	,964	2,099	1	57	,153
Factor: Promoción de la Innovación	,994	,368	1	57	,547
Factor: Optimización de las Operaciones	,998	,116	1	57	,735

Fuente y elaboración propia

H0: Sig de cada variable < 0.05 , sí es significativo para el análisis

H1: Sig de cada variable > 0.05 , no es significativo para el análisis

Igualmente, analizando cada una de las variables independientes, ninguna tiene un sig menor a 0.05, por lo que ninguna es significativa para el análisis. De esta manera, no se puede probar estadísticamente que alguna de las variables sea la más relevante para toda la población, puesto que no hay suficientes pruebas estadísticas que lo demuestren.

Esto puede darse debido a que el tamaño de muestra utilizado es bajo, lo cual impide que los resultados sean más significativos. Otro motivo puede ser por el hecho que no exista una relación clara entre las variables independientes y la dependiente.

Tabla 53.
Coefficientes de función discriminante

Coefficientes de función discriminante canónica estandarizados	
	Función 1
Factor: Apoyo de Tecnología	,240
Factor: Cambio en la Organización	-,745
Factor: Enfoque en el Cliente	,486
Factor: Establecimiento de una Estrategia	-,146
Factor: Desarrollo de una Cultura Interna	,820
Factor: Promoción de la Innovación	-,200
Factor: Optimización de las Operaciones	,298

Fuente y elaboración propia

De haber tenido un resultado significativo, el factor más importante según la muestra sería “desarrollo de una cultura interna”, lo cual aceptaría la hipótesis nula. Sin embargo, esto no se puede demostrar estadísticamente.

Por último, se verifica como último método el de Tablas Cruzadas para medir la relación entre cada variable independiente con la dependiente, midiendo el Chi-Cuadrado de Pearson para cada factor. En la Tabla 54 se tiene el consolidado de todos los factores, donde se ve que ninguno cumple con un sig menor a 0.05. No obstante, el factor de “Enfoque en el cliente”, presenta un valor de 0.069, el cual es muy cercano al 0.05, por lo que podría ser un indicador que este factor tiene una relación más significativa con la variable dependiente, por lo que igual se rechazaría la hipótesis nula que consideraba al “desarrollo de una cultura interna” como el factor más relevante a desarrollar.

Tabla 54.
Identificación de variables de análisis

	Chi-cuadrado de Pearson	Medición	Nivel de Significancia
Factor: Apoyo de Tecnología	0.539	> 0.05	1 - 5
Factor: Cambio en la Organización	0.795	> 0.05	1 - 5
Factor: Enfoque en el Cliente	0.069	> 0.05	Más significativa
Factor: Establecimiento de una Estrategia	0.705	> 0.05	1 - 5
Factor: Desarrollo de una Cultura Interna	0.230	> 0.05	1 - 5
Factor: Promoción de la Innovación	0.207	> 0.05	1 - 5
Factor: Optimización de las Operaciones	0.746	> 0.05	1 - 5

Fuente y elaboración propia

Tabla 55.

Prueba de Chi-Cuadrado Factor 1

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,976 ^a	8	,539
Razón de verosimilitud	8,245	8	,410
Asociación lineal por lineal	,625	1	,429
N de casos válidos	59		

a. 10 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,07.

Fuente y elaboración propia

H0: Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es < 0.05 , existe una relación significativa entre las variables

H1 Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es > 0.05 , no existe una relación significativa entre las variables

Se rechaza hipótesis nula al tener un Sig > 0.05 , por lo que no existe relación significativa.

Tabla 56.

Prueba de Chi-Cuadrado Factor 2

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,646 ^a	8	,795
Razón de verosimilitud	6,396	8	,603
Asociación lineal por lineal	,635	1	,426
N de casos válidos	59		

a. 10 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,12.

Fuente y elaboración propia

H0: Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es < 0.05 , existe una relación significativa entre las variables

H1 Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es > 0.05 , no existe una relación significativa entre las variables

Se rechaza hipótesis nula al tener un Sig > 0.05 , por lo que no existe relación significativa.

Tabla 57.

Prueba de Chi-Cuadrado Factor 3

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,550 ^a	8	,069
Razón de verosimilitud	16,590	8	,035
Asociación lineal por lineal	4,645	1	,031
N de casos válidos	59		

a. 10 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,08.

Fuente y elaboración propia

H0: Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es < 0.05 , existe una relación significativa entre las variables

H1 Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es > 0.05 , no existe una relación significativa entre las variables

Se rechaza hipótesis nula al tener un Sig > 0.05 , por lo que no existe relación significativa.

Tabla 58.

Prueba de Chi-Cuadrado Factor 4

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,478 ^a	8	,705
Razón de verosimilitud	6,596	8	,581
Asociación lineal por lineal	1,112	1	,292
N de casos válidos	59		

a. 10 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.
b. El recuento mínimo esperado es ,03.

Fuente y elaboración propia

H0: Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es < 0.05 , existe una relación significativa entre las variables

H1 Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es > 0.05 , no existe una relación significativa entre las variables

Se rechaza hipótesis nula al tener un Sig > 0.05 , por lo que no existe relación significativa.

Tabla 59.

Prueba de Chi-Cuadrado Factor 5

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,530 ^a	8	,230
Razón de verosimilitud	11,113	8	,195
Asociación lineal por lineal	,060	1	,807
N de casos válidos	59		

a. 10 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,08.

Fuente y elaboración propia

H0: Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es < 0.05 , existe una relación significativa entre las variables

H1 Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es > 0.05 , no existe una relación significativa entre las variables

Se rechaza hipótesis nula al tener un Sig > 0.05 , por lo que no existe relación significativa.

Tabla 60.

Prueba de Chi-Cuadrado Factor 6

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,909 ^a	8	,207
Razón de verosimilitud	13,050	8	,110
Asociación lineal por lineal	,098	1	,754
N de casos válidos	59		

a. 11 casillas (73,3%) han esperado un recuento menor que 5.
El recuento mínimo esperado es ,12.

Fuente y elaboración propia

H0: Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es < 0.05 , existe una relación significativa entre las variables

H1 Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es > 0.05 , no existe una relación significativa entre las variables

Se rechaza hipótesis nula al tener un Sig > 0.05 , por lo que no existe relación significativa.

Tabla 61.

Prueba de Chi-Cuadrado Factor 7

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,107 ^a	8	,746
Razón de verosimilitud	5,944	8	,653
Asociación lineal por lineal	,280	1	,597
N de casos válidos	59		

a. 10 casillas (66,7%) han esperado un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es ,08.

Fuente y elaboración propia

H0: Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es < 0.05 , existe una relación significativa entre las variables

H1 Si Sig de Chi-cuadrado de Pearson es > 0.05 , no existe una relación significativa entre las variables

Se rechaza hipótesis nula al tener un Sig > 0.05 , por lo que no existe relación significativa.

Asimismo, si realizáramos un análisis descriptivo de los datos obtenidos en base a las encuestas se obtendría el siguiente resultado:

Gráfico 36. Relevancia de los principales factores en Banca Digital

Elaboración propia

Aquí se observa que los principales factores serían “el establecimiento de una estrategia” con 57 respuestas a favor, “Apoyo de tecnología” con 55 respuestas y “Optimización de las operaciones”, “Desarrollo de una cultura interna” y “Enfoque en el cliente” con 54 respuestas cada uno.

Por otro lado, si este análisis considerará la variable de nivel de transformación, podríamos ver que el factor de “Establecer una estrategia” y “apoyo de tecnología” serían los factores más relevantes para los encuestados. No obstante, estos resultados no se pueden extrapolar al resto de la población.

Gráfico 37. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 1

Elaboración propia

Gráfico 38. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 2

Elaboración propia

Gráfico 39. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 3

Elaboración propia

Gráfico 40. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 4

Elaboración propia

Gráfico 41. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 5

Elaboración propia

Gráfico 42. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 6

Elaboración propia

Gráfico 43. Nivel de Transformación digital según la relevancia por el factor 7

Elaboración propia

7 CONCLUSIONES

Luego de analizar los resultados de la investigación, podemos concluir a nivel exploratorio que la percepción que tienen los trabajadores sobre la transformación digital en su centro laboral (banco) no siempre está alineada con los líderes de esta iniciativa. Esto se refleja en los resultados de las encuestas, pues difieren con lo mencionado por los expertos en las entrevistas.

En esta investigación se planteó como objetivo identificar los principales factores que deberían desarrollarse o enfocarse para implementar una transformación digital eficiente. Por ello, se plantearon 4 objetivos específicos para poder definir la estrategia ideal que deberían tomar las demás empresas para iniciar con su proceso. Es así, que, en primer lugar, se analizaron las principales barreras o limitaciones que se presentan durante el proceso de implementación y como vemos en los resultados, pese a que los expertos planteaban como principal barrera la resistencia al cambio, la cual fue la hipótesis nula planteada en el primer objetivo. Sin embargo, al analizarlo estadísticamente, sólo se pudo validar el método factorial donde arrojaban dos tipos de perfiles, en el cual uno se preocupaba más por los aspectos externos como la seguridad cibernética y el presupuesto, mientras que, el otro se interesaba más por lo interno como la resistencia al cambio o la falta de agilidad. Por este motivo, se rechazó la hipótesis nula y se reconoce la importancia de las otras barreras.

Del mismo modo, se planteó como segundo objetivo determinar el principal motivo que impulsa una transformación digital y en base a lo que mencionaban los expertos se tuvo como hipótesis nula a la supervivencia en un entorno cambiante. No obstante, según el análisis discriminante, se observa que la principal razón que motiva este proceso son las expectativas de los clientes por los servicios digitales. Por ello, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que las empresas se preocupan más por lo que sus clientes necesitan, al no hacerlo conlleva a la pérdida de su preferencia, por lo que es importante prestar atención a sus necesidades. Así, una vez identificado las limitaciones y motivaciones predominantes en el desarrollo de una transformación digital, se procedió a determinar si realmente los bancos analizados estaban siendo eficientes en su proceso y, por ello, según el análisis descriptivo, se observa que, en definitiva, los trabajadores sí perciben una gran mejora en sus funciones laborales gracias al buen desempeño y avance en transformación

digital de sus organizaciones. De esta manera, se acepta y valida la hipótesis nula y de esa forma sí se puede evaluar el último objetivo.

Finalmente, se planteó como último objetivo el determinar el principal factor que debería priorizarse para poder tener un eficiente desarrollo de transformación digital. Es así, que en base a la teoría planteada se decidió asumir como hipótesis nula el desarrollo de una cultura interna. Sin embargo, los resultados difieren con dicho planteamiento, puesto que en el análisis cualitativo se ve que en las entrevistas realizadas se da mayor énfasis en el enfoque al cliente como eje principal de la estrategia a seguir, mientras que, en el análisis cuantitativo, se tuvo que rechazar la hipótesis nula, puesto que, el único análisis válido era el análisis factorial, el cual arroja tres tipos de perfiles que agrupan los factores en 3 grupos diferenciados. El primero se interesa más por el desarrollo interno, el segundo se preocupa más por el enfoque que debería tener y el último se interesa más en los cambios que deban aplicarse.

De esta manera, como conclusión de toda la investigación, se puede mencionar que hoy en día los clientes, los usuarios de distintos servicios han ganado mucho más poder de negociación como lo menciona Porter dentro de las 5 fuerzas que afectan el entorno interno de una organización y esto es algo que como organización se tiene que tomar mucho más en consideración, y es que, los clientes cada vez demandan más productos y servicios y ya no están dispuestos a ir a buscarlos, sino por el contrario, esperan que estos lleguen a ellos en el momento y lugar que así lo deseen y si como proveedor no le puedes brindar lo que desean, entonces simplemente buscan otro que sí lo haga. Esto es lo que está representando el gran motivo por el que las empresas empiezan a transformarse y a volverse más ágiles, reduciendo tiempos y burocracia. No obstante, este proceso implica muchos cambios y estos siempre tienen trabas que impiden que se den de forma efectiva y sin problemas. Por ello, se tiene que reconocer que existen factores que van a ralentizar este proceso y que deben identificarse y tomarse en cuenta para planificar las estrategias de contingencia. Esto implica reconocer que todo desarrollo digital implica un riesgo a nivel de seguridad cibernética y que al implementar una transformación digital esto requiere establecer presupuestos acordes a las necesidades, al igual que estrategias para prevenir el miedo y desconfianza interno que puede generarse.

Finalmente, la investigación, debido a las limitaciones planteadas, no logra definir un factor en particular que debería desarrollarse o enfocarse más para poder tener más eficiencia en su implementación. No obstante, los resultados de los análisis realizados muestran que existen varios enfoques que pueden tomarse y que, para las mismas personas, desarrollar uno u otro puede llevarte al mismo resultado. Sin embargo, lo ideal, como o mencionan los expertos y la teoría, es que todo vaya de la mano. Es más, enfocarse en el cliente, finalmente, es el que resume todos los demás factores, puesto que todas las acciones que se realizan terminan por beneficiar al cliente. Es decir, implementar nuevas tecnologías o metodologías de trabajo, hace que el cliente pueda recibir un mejor servicio y producto, al igual que desarrollar habilidades y una cultura interna para que las personas se sientan más motivadas y puedan desenvolverse mejor, lo cual termina reflejándose en la calidad del servicio que se brinda y en la productividad que se presenta, lo que termina por generar mejores productos, más innovadores y con mejores beneficios para los clientes. Es así, que todo proceso que implique un cambio sustancial en el modelo de negocio debe seguir las 4 fases de administración, que van desde la planificación, donde se identifican los objetivos y las estrategias a seguir, la organización, que busca plantear las acciones que deben seguirse y la asignación de recursos que este se dé correctamente y continuamos con las fases de dirección y control donde se evalúan las limitaciones que se presenten y se va midiendo los resultados para obtener una retroalimentación en base a los objetivos planteados.

8 RECOMENDACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

- Sería recomendable realizar el análisis con una mayor cantidad de trabajadores encuestados para poder medir nuevamente los objetivos y obtener un resultado más significativo.
- Es importante que las empresas que están empezando por este proceso se focalicen en 2 ejes: la cultura interna y las necesidades de sus clientes.
- Se recomienda a las empresas que antes de iniciar con un proceso que implique un cambio en su modelo de negocio, se establezcan objetivos y se defina una estrategia que siga un enfoque en particular para que los resultados puedan ser medidos con más facilidad y se pueda llevar un mejor control.
- Es recomendable para las empresas analizadas que su estrategia sea mejor comunicada para que todos estén alineados con el mismo objetivo de hacia dónde quieren llevar su transformación digital.
- Se recomienda, también, empezar con agilizar los procesos internos y externos, haciendo uso de las metodologías ágiles, que, según las encuestas y la investigación, sí tienen un impacto positivo en el desarrollo de las funciones de los trabajadores, lo cual se reflejará en el servicio recibido por el cliente.
- También es recomendable enfocarse en el cliente externo sin dejar de lado al interno, puesto que requiere de ambos para que el negocio siga funcionando.
- Por otro lado, debido a las limitaciones existentes en la presente investigación no se ha podido investigar a fondo el tema de transformación digital, por lo que sería recomendable que en futuras investigaciones se analizara al sector financiero como tal, incluyendo a la mayoría de las empresas del sector para poder tener un análisis más completo y con el tamaño de muestra total para poder hacer un análisis concluyente. También se podría un análisis más completo complementando la percepción de los trabajadores con las opiniones de los directivos y poder contrastar y determinar un modelo a seguir para el resto de las empresas del sector.
- Asimismo, uno de los temas que sería bueno investigar es el crecimiento de las Fintech en el Perú y su influencia en el desarrollo de la madurez digital del sector financiero tradicional, al igual que analizar el efecto de las Fintech en los usuarios y como esto revoluciona el sector financiero.

9 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

9.1 Artículos Científicos y Tesis

- Alunni, L., & Llambías, N. (2018). EXPLORANDO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DESDE ADENTRO. *Palermo Business Review*, (17), 11-30. Recuperado el 19 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/2154971245?accountid=43860>
- Ayestarán, E. A. (2016). EL IMPERATIVO DIGITAL: LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA ERA DIGITAL/THE DIGITAL IMPERATIVE: BUSINESS MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA. *Boletín De Estudios Económicos*, 71(219), 457-482. Recuperado el 26 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1864119567?accountid=43860>
- Beverland, M. (2015). Wilner, S. & Micheli, P., 2015. Reconciling the tension between consistency and relevance: design thinking as a mechanism for brand ambidexterity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(5), 589-609. Recuperado el 12 de abril del 2019.
- Brown, T. (2016). Design thinking. Accessed 15th December 2016. Recuperado el 12 de abril del 2019 de <http://www.ideo.com/pages/design-thinking>
- Cross, N. (1982). Designerly ways of knowing. *Design studies* 3(4), 321-327. Recuperado el 12 de abril del 2019.
- CUBAS, M.; MELGAREJO, K. y SAAVEDRA, D. (2018) Vínculos entre la Cultura Innovadora y el Proceso de Innovación en una Organización: Estudio de caso único en una empresa de Servicios Educativos de Lima (Tesis Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperada el 19 de enero del 2019 de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12165/Cubas%20Cortegana_Melgarejo%20Villacorta_Saavedra%20Alarc%C3%B3n_V%C3%ADnculos_cultura_innovadora1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- DEUZE, M. (2006): “Participation, Remediation, Bricolage: Considering Principal Components of a Digital Culture”, *The Information Society: An International Journal*, Volume 22, Issue 2b. Recuperado el 15 de marzo del 2019 de <https://scholarworks.iu.edu/dspace/handle/2022/3200>

- Fine, C. (2016), DIGITALIZACIÓN FINANCIERA: EL COMMUNITY BANKING EN LA ERA DE LA DISRUPCIÓN DIGITAL. Papeles De Economía Española, 2-20,171-172. Recuperado el 26 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1920727656?accountid=43860>
- Frey, c. & osborne, M. (2013): The Future Of Employment: How Susceptible Are Jobs To Computerisation? Recuperado el 10 de mayo del 2019 de https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- González, J., García, L., Caro, C. L., & Romero, N. (2014). Strategy and culture of innovation, resources management and generation of ideas: practices for managing innovation in business. Pensamiento y Gestión, (36), 109-135. Recuperado el 22 de diciembre del 2018 de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a04.pdf>
- Hii, J., & Neely, A. (2000). Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others. Trabajo presentado en el 7th International Annual Euroma Conference 2000, Ghent, Belgium. Recuperado el 22 de diciembre del 2018 de <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/3788>
- J, G. R. / . M. G. P. (2016, Aug 27). Ser digital exige nuevas formas de gestionar talento. Recuperado el 10 de mayo del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1814413072?accountid=43860>
- Junquera, F. G. (2016). LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA BANCA ¿HACIA LA BANCA SIN BANCOS? /THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING: TOWARDS BANKING WITHOUT BANKS? Boletín De Estudios Económicos, 71(219), 429-456. Recuperado el 26 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1864119546?accountid=43860>
- Li, C. (2015). The engaged leader: a strategy for your digital transformation. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Luchs, M. (2016). A brief introduction to design thinking. In M. Luchs, K. Swan & A. Griffin (eds.), Design thinking: new product development essentials from the PDMA (pp. 1-12). Hoboken: (NJ): Wiley.
- Malhotra, N. (2008) Investigación de Mercados. (5a ed.). México, D.F.: Pearson Educación.

- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3431155/mod_resource/content/1/MARTINS%20%20TERBLANCHE-Build%20Org%20Cult%20for%20creat%20and%20innov%20.pdf
- Massanell, A. (2016). LA TRANSFORMACIÓN DE LA BANCA: REORIENTACIÓN DE LOS CANALES Y SERVICIOS DIGITALES. *Papeles De Economía Española*, (149), 93-99,172. Recuperado el 10 de abril del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1920727533?accountid=43860>
- Mónica del Pilar Llanos, Encalada Mgs, & Rosa Elis, B. H. (2018). LA CULTURA ORGANIZACIONAL: ABORDAJE CONCEPTUAL Y DELIMITACIÓN DE VARIABLES PARA SU ESTUDIO. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(2) Recuperado el 15 de marzo del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/2036807098?accountid=43860>
- Müller, J., M., Traub, J., Gantner, P., Veile, J. W., & Voigt, K. (2018). Managing digital disruption of business models in industry 4.0. Paper presented at the 1-19. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://search.proquest.com/docview/2076347853?accountid=43860>
- Ochoa, O. L. (2016). CULTURA DIGITAL: CONSTRUYENDO NUEVOS COMPORTAMIENTOS Y HÁBITOS EN LA ORGANIZACIÓN PARA MAXIMIZAR EL POTENCIAL DE LA TECNOLOGÍA/DIGITAL CULTURE: BUILDING NEW ORGANIZATIONAL BEHAVIORS AND HABITS TO MAXIMIZE THE POTENTIAL OF TECHNOLOGY. *Boletín De Estudios Económicos*, 71(217), 71-83. Recuperado el 26 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1785964379?accountid=43860>
- Ochoa, O. L. (2016). MODELOS DE MADUREZ DIGITAL: ¿EN QUÉ CONSISTEN Y QUÉ PODEMOS APRENDER DE ELLOS? /DIGITAL MATURITY MODELS: WHAT ARE THEY AND WHAT CAN WE LEARN FROM THEM? *Boletín De Estudios Económicos*, 71(219), 573-590. Recuperado el 26 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1864119502?accountid=43860>

- Peter Prud'homme, v. R. (2017). The culture of design thinking for innovation. *Journal of Innovation Management*, 5(2), 56-80. Recuperado el 31 de marzo del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1957729439?accountid=43860>
- Pihir, I., Tomičić-Pupek, K., & Furjan, M. T. (2018). Digital transformation insights and trends. Paper presented at the 141-149. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/2125639934?accountid=43860>
- Sánchez F. (2017) Variables y criterios que permiten realizar una medición del nivel de madurez digital de una organización de servicios en recreación y deporte, en el marco de una estrategia digital. Especialización Gerencia Estratégica de Mercadeo. Recuperado el 15 de febrero del 2019 de <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/13633/1/79593252.pdf>
- Shrivastava, S. (2017). Digital disruption is redefining the customer experience: The digital transformation approach of the communications service providers. *Telecom Business Review*, 10(1), 41-52. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/2024123641?accountid=43860>
- Silvia Cristina Da, C. D., Páez, D., Gondim, S., Rodriguez, M., Mazzieri, S., Torres, A., . . . Sanchez, F. (2016). Percepción de innovación en las organizaciones. percepción de innovación en organizaciones de España y Latinoamérica. *Universidad Psicológica*, 15(4) Recuperado el 15 de marzo del 2019 de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy15-4.piop>
- Valverde, S. C., & Fernández, F. R. (2018). EL FUTURO DE LA RENTABILIDAD BANCARIA, ¿TECNOLOGÍA O UNA NUEVA DEMANDA? *Papeles De Economía Española*, (155), 62-73. Recuperado el 10 de abril del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/2033731580?accountid=43860>
- Valdez-de-Leon, O. (2016). A digital maturity model for telecommunications service providers. *Technology Innovation Management Review*, 6(8), 19-32. Recuperado el 02 de febrero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1963138205?accountid=43860>
- Yureidys García Leonard, & Rafael Antonio, S. O. (2018). LA INNOVACIÓN EN EL PENSAMIENTO ECONÓMICO. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5(1) Recuperado el 15 de marzo del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/2025800462?accountid=43860>

9.2 Estudios de Empresas

- Acosta, J & Escudero, F. (s.f.) El camino hacia la madurez digital en el Perú. Estudio sobre la percepción de madurez en las empresas del Perú. Recuperado el 11 de noviembre del 2019 de <https://www.ey.com/pe/es/issues/ey-madurez-digital-en-peru>
- ANDI (2017) Encuesta de Transformación Digital. Informe sobre resultados sobre la encuesta de Transformación Digital 2017 para ANDI y MásPaís. Recuperado el 12 de abril del 2019 de <http://www.andi.com.co/Uploads/Encuesta%20Transformaci%C3%B3n%20Digital%20ANDI.pdf>
- ANIF (2018) Fintech y los Servicios Financieros Digitales en América Latina. Revista Carta 184, diciembre 2018 del Centro de Estudios Económicos. Recuperado el 14 de abril del 2019 de http://anif.co/sites/default/files/archivosgenerales/carta_financiera_no.184.pdf
- ASBANC (2019) Servicios financieros y tendencias digitales en américa latina. Asbanc Semanal Gerencia de Estudios Económicos N°308, año 9. Recuperado el 12 de abril del 2019 de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20308.pdf>
- BBVA (2017) Perú, Avances en Digitalización. Reporte sobre los avances en digitalización en el Perú para BBVA Research. Recuperado el 03 de febrero del 2019 de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2017/11/Peru_Avances-en-digitalizacion_nov-17I.pdf
- BBVA (2013) Potencial de la banca móvil en Perú como mecanismo de inclusión financiera. Documento de trabajo donde se realiza un análisis financiero del Perú para el BBVA Research. Recuperado el 15 de febrero del 2019 de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2014/07/WP_1324.pdf
- B-TALENT (s.f.) 1er Estudio sobre la realidad de las empresas españolas sobre competencias y Transformación Digital. Recuperado el 11 de noviembre de 2019 de <https://b->

talent.com/knowledgestore/7564/Estudio_competencias_transformacion_digital.pdf

CAF Banco de Desarrollo de América Latina (2017) Innovación y transformación digital en Bancolombia. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N°28, 2017. Presentación sobre el Modelo de Madurez Digital empleado en Deloitte. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1156/FOLLETO%20N28.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CAF (2017) Hacia la transformación digital de américa latina y el caribe: el observatorio caf del ecosistema digital. Estudio para la CAF Banco de Desarrollo de América Latina. Recuperado el 12 de abril del 2019 de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1059/Observatorio%20CAF%20del%20ecosistema%20digital.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

Catlin, T., Scanlan, J., & Willmott, P. (2015). Raising your digital quotient. McKinsey Quarterly, (3), 30-43. Recuperado el 03 de febrero del 2019 de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/How%20we%20help%20clients%20v1/Innovative%20approaches/DQ/DQ%20compendium/Raising%20your%20Digital%20Quotient.ashx>

COMUNICA WEB (s.f.) La Transformación Digital cada vez cobra mayor importancia en las empresas (datos). Informe sobre resultados de investigación sobre Transformación Digital de Comunica Web. Recuperado el 12 de abril del 2019 de https://www.comunica-web.com/verarticulo-transformacion-digital-datos_906.php

Corporate Leaders (2018) Digital Transformation Readiness Survey Summary Estudio para Center for Creative Leadership. Recuperado el 12 de abril del 2019 de <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2018/04/Digital-Transformation-Survey-Report.pdf>

Costa, R (2018) Primer Informe de las habilidades directivas para la transformación digital en el Perú. Presentación elaborada para el Graduate Business School de Centrum PUCP sobre los resultados obtenidos de la investigación realizada sobre las habilidades directivas para la transformación digital en el Perú. Recuperado el 03 de febrero del 2019 de

<http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/eada-encuesta/primer-informe-digital.pdf>

Deloitte Digital & MITSloan (2017). What enables digital maturity? Adapting your company to a changing world. Infografía sobre los resultados de la investigación sobre la madurez digital en las empresas elaborada por Deloitte junto al MIT. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://s3.amazonaws.com/marketing.mitsmr.com/offers/DL2017/MITS-MR-Deloitte-Digital-Maturity-Infographic-2017.pdf>

Deloitte Digital (2018) Digital Maturity Model: Achieving digital maturity to drive growth. Presentación sobre el Modelo de Madurez Digital empleado en Deloitte. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tech/nology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf>

Deloitte Insights (2018) Industry 4.0, Are you ready? Estudio sobre las nuevas tecnologías y avances en innovación y los resultados de la investigación relacionada. Issue 22, January 2018. Recuperado el 31 de enero del 2019 de https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/issue-22/DI_Deloitte-Review-22.pdf

Ernst & Young (2016) Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero. Libro electrónico que difunde conocimientos generales sobre la innovación en los servicios, productos y modelos de negocios en el sector financiero. Recuperado el 31 de enero del 2019 de https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/%24FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf

Escudero, F. (2017). Transformación Digital en el Perú. Presentación sobre el análisis de la transformación digital en el Perú elaborado para EY. Recuperado el 03 de febrero del 2019 de <http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/eada-encuesta/primer-informe-digital.pdf>

FELABAN – CAF (2018) Los Servicios Financieros Digitales en América Latina. Investigación realizada por Anif para FELABAN – CAF (Panorama Global del Fintech y resultados de América Latina). Recuperado el 12 de

- abril del 2019 de http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/documentos_interes/archivo20181204163600PM.pdf
- Fujitsu (2018) Global Digital Transformation Survey Report 2018. Real digital, Success factors for digital transformation by Fujitsu Future Insights. Recuperado el 10 de junio del 2019 de https://www.fujitsu.com/downloads/GLOBAL/vision/2018/download-center/FTSV2018_Survey_EN-1.pdf
- KROWDY (s.f.) Transformación digital en recursos humanos. Estudio sobre el uso de herramientas digitales en la gestión de las áreas de Recursos Humanos de empresas peruanas. Recuperado el 12 de abril del 2019 de <https://site.krowdy.com/wp-content/descargables/pdf/encuestas/Resultados+Encuesta+Transformaci%C3%B3n+Digital+-+Krowdy.pdf>
- Íncipy (2017). Índice de Madurez Digital en las Empresas, primer estudio en España. Estudio que busca conocer el estadio y grado de madurez digital de las empresas en España. Recuperado el 03 de febrero del 2019 de <http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/eada-encuesta/primer-informe-digital.pdf>
- ISIL (2018) Transformación Digital de la Banca en el Perú Presentación sobre los resultados de una investigación sobre la transformación digital en el Perú en el sector bancario. Recuperado el 03 de febrero del 2019 de <https://landing.isil.pe/wp-content/uploads/2018/11/estudio-transformacion-digital-ISIL-2018.pdf>
- KPMG & Funcas (2017) El nivel de madurez digital del sector financiero en España. Estudio de KPMG y funcas sobre el sector financiero en España y la presentación de un modelo de madurez digital adaptado. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/04/nivel-madurez-digital-sector-financiero-espana-kpmg-funcas.pdf>
- QVARTZ (2017). Digital Transformation Report 2017. Insights on how corporate executives from the largest Danish companies envision digital transformation. Recuperado el 10 de abril del 2019 de <https://qvartz.com/media/1501/digitaltransformationreport.pdf>

- Phillip, A. (2018) Achieving Digital Maturity: Adapting your company to a changing world. Presentación sobre las formas en las que las empresas pueden alcanzar la madurez digital elaborado por Deloitte Center for Integrated Research. Recuperado el 02 de febrero del 2019 de <http://www.visionmonday.com/CMSDocuments/2018/04/4A%20Anh%20Phillips-Agile%20Company.pdf>
- Roca Salvatella (2018). 1er Informe de Madurez Digital de los Directivos del Perú. Informe elaborado por Roca Salvatella para Pacifico Business School que busca medir el dominio de habilidades y competencias digitales de los directivos y CEOs del país. Recuperado el 03 de febrero del 2019 de <https://rocasalvatella.com/app/uploads/2018/11/BROCHURE-MADUREZ-DIGITAL-DIRECTIVOS-PERU%CC%81-compressed.pdf>
- Silva, M. (2017) El acelerado crecimiento de las fintech y los desafíos para su regulación. Estudio para el BCRP. Recuperado el 11 de noviembre del 2019 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda-171-08.pdf>
- SOFTSERVE (2017) Digital Transformation Report 2017. Resultado acerca de encuesta sobre Transformación Digital para SoftServe. Recuperado el 15 de marzo del 2019 de <https://voztelecomblog.files.wordpress.com/2019/02/digital-transformation-report-2017.pdf>
- Technisys (s.f.) Digital Banking in Latin America 2017/2018 (2018), Estudio sobre la banca digital en América Latina elaborado por Technisys en colaboración con GMIX/Stanford University. Recuperado el 15 de febrero del 2019 de <https://www.technisys.com/stanford-2018-en/>
- TMFORUM (2018) Digital Maturity Model Overview. Reporte sobre el modelo de madurez digital de TMForum. Recuperado el 10 de febrero del 2019 de <https://www.tmforum.org/digital-maturity-model-metrics/model-overview/>

9.3 Artículos periodísticos y universitarios

- Diario Expansión de España (2018) “En Perú está todo por hacer en materia de transformación digital”. Diario Gestión. Recuperado el 31 de enero del

- 2019 de <https://gestion.pe/tecnologia/peru-materia-transformacion-digital-236184>
- Christophe, M. (2016). 'To become digital let's be digital'. Cinco Días. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1756318879?accountid=43860>
- Deloitte digital (2017); deloitte leads development of new digital transformation model in collaboration with TM forum. (2017, May 29). Journal of Engineering. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1902226620?accountid=43860>
- Diario Gestión (2017) Banca digital: Conoce los productos innovadores del sector. Artículo sobre la transformación digital de los bancos para el Diario Gestión. Recuperado el 15 de febrero del 2019 de <https://gestion.pe/panelg/banca-digital-cambio-afuera-hacia-adentro-2205265>
- EDMTOV. (2016). Viaje hacia la transformación digital en Colombia. Portafolio, Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1776308535?accountid=43860>
- El Comercio (s.f.) (2018) Asbanc: banca móvil gana terreno a cajeros automáticos en número de transacciones. Artículo sobre la banca móvil con respecto a los cajeros para el diario el Comercio. Recuperado el 15 de febrero del 2019 de <https://elcomercio.pe/economia/peru/asbanc-banca-movil-gana-terreno-cajeros-automaticos-numero-transacciones-noticia-nndc-545410>
- Hurtado, C. (2018) Redefiniendo la transformación digital en el sector banca y finanzas. Artículo periodístico sobre el cambio de la transformación digital en el sector financiero para El Comercio. Recuperado el 10 de febrero del 2019 de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/redefiniendo-transformacion-digital-sector-banca-finanzas-noticia-591037>
- Jiménez, M. (2016, Apr 27). Cómo implicar a los CEO en la transformación digital. Cinco Días. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1784622316?accountid=43860>
- Kane, G. C. (2017). Digital maturity, not digital transformation. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://search.proquest.com/docview/1883821634?accountid=43860>

- Lafuente, M. (2018) Perú acelera la transformación digital en el Estado para facilitarle la vida al ciudadano. Artículo periodístico de Gestión sobre el avance de la transformación digital en el Perú. Recuperado el 10 de febrero del 2019 de <https://gestion.pe/blog/bid/2018/09/peru-acelera-la-transformacion-digital-en-el-estado-para-facilitarle-la-vida-al-ciudadano.html?ref=gesr>
- La República (2019) Asbanc: Se realizaron 1.187 millones de transacciones monetarias en el 2018. Artículo sobre la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), durante el año 2018 para el diario La República. Recuperado el 15 de febrero del 2019 de <https://larepublica.pe/economia/1415982-asbanc-realizaron-1187-millones-transacciones-monetarias-2018>
- López F. (2019) ¿Cómo valorar la innovación? Artículo que describe la innovación y su evolución para Harvard Deusto. Recuperado el 15 de febrero del 2019 de <https://www.harvard-deusto.com/como-valorar-la-innovacion>
- Mendoza, M. (2018). ¿Arrancó la transformación digital en Perú? Artículo sobre el informe de la Encuesta sobre Transformación Digital en el Perú de Real Time Management para Día1 de El Comercio. Recuperado el 15 de febrero del 2019 de <https://drive.google.com/file/d/1Ie3RT8JdYYDTU-vOS5KHpf6ia7YcmEMn/view>
- Monserat, P. A. (2016, Jan 28). La transformación digital de la banca. Cinco Días, El País. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1760996052?accountid=43860>
- Naully, N. (2016) Digital transformation: have you reached digital maturity? Article from Medium.com. Recuperado el 02 de febrero del 2019 de <https://medium.com/shaping-work/digital-transformation-have-you-reached-digital-maturity-9769939d6490>
- Portillo, J. (2017, Jan 27). La banca involucra al cliente en su revolución digital. Cinco Días. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://search.proquest.com/docview/1862215251?accountid=43860>
- Ramos, D. (2017) La banca digital tendrá 3.000 millones de usuarios en 2021. Artículo para Silicon.es sobre el informe ‘Retail Banking: Digital Transformation & Disruptor Opportunities 2017-2021’ de Juniper Research. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://www.silicon.es/banca-digital-3-000-millones-usuarios-2021-2328931>

- Real Time Management (2018) ¿Arrancó la transformación digital en Perú? El Comercio. Recuperado el 31 de enero del 2019 de <https://drive.google.com/file/d/1Ie3RT8JdYYDTU-vOS5KHpf6ia7YcmEMn/view>
- Sosa, M. (19 de octubre de 2017). La innovación en Perú al 2017: mejoras y retrocesos. Conexión ESAN. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/10/19/la-innovacion-en-peru-al-2017-mejoras-y-retrocesos/>
- Snaplogic (s.f.) Digital Transformation Survey. Recuperado el 10 de junio del 2019 de <https://www.snaplogic.com/resources/research/digital-transformation-survey>
- Trujillo J. (2017) Transformación digital en la banca. Artículo sobre la transformación digital sobre la banca para CIO Perú. Recuperado el 15 de febrero del 2019 de <https://cioperu.pe/articulo/23762/transformacion-digital-en-la-banca/?p=3>

9.4 Artículos Varios

- Álvarez Falcón, C., Garro Manayay, C., & Mori Peláez, H. (2013). Las claves de la innovación competitiva como fuente generadora de valor. Sinergia E Innovación, 1(09). Recuperado el 15 de marzo del 2019 de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/84>
- Bilefield, J. (2016) Digital transformation: The three steps to success. Entrevista de Mckinsey acerca del camino a seguir para lograr el éxito en la transformación digital. Recuperado el 20 de diciembre del 2018 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/digital-transformation-the-three-steps-to-success>
- BBVA (2015). Diferencias entre banca comercial y banca de inversiones. Artículo del BBVA. Recuperado el 02 de febrero del 2019 de <https://www.bbva.com/es/banca-comercial-banca-inversiones/>
- BBVA (s.f.). El BBVA Continental. Página web oficial del Banco BBVA. Recuperado el 02 de febrero del 2019 de <https://www.bbvacontinental.pe>
- BCP (s.f.). Banco de Crédito del Perú. Página web oficial del Banco BCP. Recuperado el 02 de febrero del 2019 de <https://www.viabcp.com/>

- BVL (2019) Reporte Anual 2018 del Banco de Crédito del Perú, ubicado en la Bolsa de Valores de Lima. Recuperado el 21 de mayo del 2019 de <https://www.bvl.com.pe/hhii/B80005/20190227193601/MEMORIA32ANUAL32201832BCP.PDF>
- BVL (2019) Memoria Anual de Interbank al cierre del 2018, ubicado en la Bolsa de Valores de Lima. Recuperado el 21 de mayo del 2019 de https://www.bvl.com.pe/jsp/ShowEEFF_new.jsp?Ano=2018&Trimestre=A&Rpj=B80020&RazoSoci=BANCO%20INTERNACIONAL%20DEL%20PERU%20S.A.A.&TipoEEFF=MA&Tipo1=A&Tipo2=I&Dsc_Correlativo=0000&Secuencia=1&Cod_Secuencia=0
- EQUILIBRIUM (2019) Informe de Clasificación del BBVA Banco Continental S.A. al 31.12.2018 de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. Recuperado el 21 de mayo del 2019 de <http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>
- Fernández (2015) Metodologías ágiles: propuesta para mejorar competencias en formación profesional. Padres y Maestros. Artículo sobre metodologías ágiles para la Revista Padres y Maestros, pp. 52-57. Recuperado el 15 de marzo del 2019 de https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Fernandez_Solo_De_Zaldiva/publication/283880217_Metodologias_agiles_propuesta_para_mejorar_competencias_en_Formacion_Profesional/links/5861051d08aebf17d39292ed/Metodologias-agiles-propuesta-para-mejorar-competencias-en-Formacion-Profesional.pdf
- Fort, A. (2017) Carta del Presidente Alex Fort Brescia de BBVA en Memoria 2017. Recuperado el 12 de abril del 2019 de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2017/carta-del-presidente.html>
- HATUM, A. (2013): The New Workforce Challenge: How Today's Leading. United Kingdom: Palgrave Macmillan
- IEP (2019) Retos de la transformación digital. Artículo que determina los principales retos de la transformación digital para el Instituto Europea de Postgrado. Recuperado el 15 de febrero del 2019 de <https://www.iep.edu.es/retos-de-la-transformacion-digital/>
- Interbank (s.f.). Banco Interbank del Perú. Página web oficial del Banco Interbank. Recuperado el 02 de febrero del 2019 de <https://interbank.pe/>

- i-SCOOP.eu (2016). Digital transformation: online guide to digital business transformation. Recuperado el 15 de febrero del 2019 de <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>
- Kane, G. C. (2017) Digital maturity, not digital transformation. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1883821634?accountid=43860>
- McKinsey (2018) Unlocking success in digital transformations. Survey about digital transformation. Recuperado el 02 de febrero del 2019 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- OBS (2019) Metodologías ágiles de gestión de proyectos: elige la mejor. Artículo para la sección de Project Management de OBS Business School. Recuperado el 15 de marzo de <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/agile-project-management-2/metodologias-agiles-de-gestion-de-proyectos-elige-la-mejor>
- QuestionPro (s.f.) ¿Qué es la escala de Likert y como utilizarla? Artículo sobre el uso de la escala Likert para QuestionPro.com. Recuperado el 02 de febrero del 2019 de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>
- Roselló (2019) Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa, artículo sobre metodologías ágiles para IEBS. Recuperado el 15 de marzo del 2019 de <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>
- SBS (s.f.) La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Página web sobre el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones. Recuperado el 02 de febrero del 2019 de <http://www.sbs.gob.pe/>
- SBS (2019) La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Sistema Financiero Peruano, septiembre 2019 Recuperado el 11 de noviembre del 2019 de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Octubre/SF-0003-oc2019.PDF>
- SMV (2019) Memoria Anual de Scotiabank al cierre del 2018, ubicado en la Superintendencia de Mercado de Valores. Recuperado el 21 de mayo del 2019

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20SBP%202018.pdf>

Torres, E. (2017) Carta del Gerente General Eduardo Torres-Llosa Villacorta de BBVA en Memoria 2017. Recuperado el 12 de abril del 2019 de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2017/carta-gerente-general.html>

TRESCE (s.f.) ¿Cómo afecta a tu empresa la transformación digital? Artículo sobre la transformación digital y sus efectos en las empresas para Tresce: Digital Marketing Agency. Recuperado el 12 de abril del 2019 de <https://www.tresce.com/blog/como-afecta-a-tu-empresa-la-transformacion-digital/>

Zilberman, J. (2017). Impacto de la transformación digital en los negocios de hoy. In Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) (Ed.), Repositorio Académico - UPC. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado el 15 de marzo del 2019 de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/622061>

10 ANEXOS PERTINENTES

10.1 Matriz De Consistencia

<i>“ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE PERMITIERON DESARROLLAR UNA EFICIENTE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR BANCA MÚLTIPLE PERUANO”.</i>				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<u>Problema Principal</u> ¿Cómo es el proceso de transformación digital de las principales empresas del sector banca múltiple peruano y cuáles son aquellos factores que han permitido alcanzar un desarrollo eficiente del proceso transformación en su organización?	<u>Objetivo General</u> Analizar el proceso de transformación digital de las principales empresas del sector banca múltiple peruano, identificando aquellos factores que han permitido alcanzar un desarrollo eficiente del proceso transformación en su organización.	<u>Hipótesis General</u> De acuerdo con la percepción de los trabajadores de los principales bancos del sector banca múltiple peruano se puede identificar los factores que son más relevantes en el proceso de transformación digital de dichas empresas.	<u>Objetivo Específico 1:</u> Identificar el principal desafío o limitación que se presenta durante el proceso de transformación en las principales empresas del sector banca múltiple. <u>Factores:</u> F1: Expectativa del cliente por servicios digitales. F2: Posibilidad de atraer nuevos clientes. F3: Mayor eficiencia y reducción de costos. F4: Impacto de nuevas tecnologías disruptivas. F5: Avances a nivel digital de la competencia. F6: Competidores disruptivos como las Fintech. F7: Razón de supervivencia en un entorno cambiante.	<u>Tipo de Investigación</u> Analizando las referencias bibliográficas consultas y considerando el tema de tesis, consideramos que esta investigación es de tipo mixto, mezclando tanto una investigación cualitativa como cuantitativa. Asimismo, esta tiene un alcance descriptivo, puesto que este describe las características y elementos predominantes, al igual que los atributos y detalles particulares de una condición o situación determinada a través de la exposición de sus elementos (Bernal, 2010) y finalmente se intentó concluir en base a los resultados del modelo de estimación realizada mediante el análisis estadístico inferencial. No obstante, debido a las limitaciones existentes ha sido imposible realizar un análisis concluyente, por lo que la investigación se volvió más de tipo mixto, siendo más exploratoria.
<u>Problemas Secundarios</u> P1: ¿Cuáles son los principales desafíos existentes en el sector de banca comercial a nivel digital? P2: ¿Cuáles son los principales motivos que impulsan el	<u>Objetivos Específicos</u> O1: Identificar el principal obstáculo o limitación que se presenta durante el proceso de transformación en las principales empresas del sector banca múltiple. O2: Determinar cuál es el principal motivo que impulsa el desarrollo e	<u>Hipótesis Específicas</u> H1: El principal factor que obstaculiza el progreso de la transformación digital de las principales empresas del sector banca múltiple, está relacionada a la resistencia al cambio. H2: El factor que más influencia tuvo en la implementación de la transformación digital en	<u>Objetivo Específico 2:</u> Determinar cuál es el principal	<u>Diseño de la Investigación</u> El diseño de investigación utilizado es de tipo no experimental, puesto que, a diferencia del experimental, en el cual se enfocan en experimentar con una o más variables independientes, para conocer el impacto que ejerce sobre una variable dependiente, pero sin realizar un experimento sobre el mismo, es decir, se toma la información ya existente y se evalúa sobre eso, no se busca evaluar nuevos comportamientos (Creswell, 2013). Asimismo, se hará uso de una metodología transversal, puesto que se recolectarán datos en un periodo determinado y no en diferentes momentos. De esta forma, lo que se busca es realizar una entrevista o encuesta en un momento en particular, obteniendo información sobre hechos pasados. Es decir, se busca analizar la información relevante a la investigación desde que las empresas del sector iniciaron su proceso de

desarrollo de la transformación digital el sector banca?	implementación de la transformación digital dentro de los bancos.	las empresas del sector banca múltiple peruano fue el sentido de supervivencia ante la competencia.	motivo que impulsa el desarrollo e implementación de la transformación digital dentro de los bancos.	transformación digital, pero recolectada en un solo momento.
P3: ¿Los principales bancos han desarrollado su proceso de transformación digital?	O3: Determinar si el proceso de transformación digital de los principales bancos ha sido desarrollado eficientemente.	H3: Los bancos analizados sí han tenido un desarrollo eficiente y sostenible en su proceso de transformación digital.	<p><u>Factores:</u></p> <p>F1: Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas.</p> <p>F2: Falta de agilidad en la organización.</p> <p>F3: Miedo al cambio o resistencia interna.</p> <p>F4: Falta de presupuesto.</p> <p>F5: Falta de liderazgo.</p> <p>F6: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética.</p>	<p><u>Método de Investigación</u></p> <p>La investigación se realizará utilizando una muestra probabilística mediante una muestra aleatoria simple en la cual se identificarán las principales empresas del sector banca, considerando solo a los principales bancos. Una vez identificadas las principales empresas se realizará un muestreo aleatorio simple para determinar la cantidad de empresas que serán analizadas. Se ha determinado un total de 16 bancos, de los cuales se tomarán los 4 principales quienes tienen más del 80% de participación de mercado, las cuales en conjunto representan un total de 45,709 empleados.</p>
P4: ¿Cuál es el factor que debe desarrollarse más para aplicar eficientemente un proceso de transformación digital?	O4: Identificar el factor más relevante en el proceso de transformación digital.	H4: El factor más relevante que debe impulsarse para aplicar un proceso eficiente de transformación digital está ligado al desarrollo de una cultura interna en la organización.	<p>F6: Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética.</p> <p><u>Objetivo Específico 3</u></p> <p>Identificar el factor más relevante que debe desarrollarse para aplicar eficientemente un proceso de transformación digital.</p> <p><u>Factores:</u></p> <p>F1: Apoyo de Tecnología.</p> <p>F2: Cambio en la Organización.</p> <p>F3: Enfoque en el Cliente.</p> <p>F4: Establecimiento de una Estrategia.</p> <p>F5: Desarrollo de una Cultura Interna.</p> <p>F6: Promoción de la Innovación.</p> <p>F7: Optimización de las Operaciones.</p>	<p>Aplicando la formula con una población (N) de 45,709 a un Nivel de Confianza del 95% (Z=1.96), con un margen de error aceptable del 5% (D=0.05), lo que da una probabilidad de éxito del 50% ($\pi = 0.5$), se obtiene lo siguiente:</p> $n = \frac{0.5(1 - 0.5)1.96^2}{0.05^2 + \frac{0.5(1 - 0.5)1.96^2}{45,709}} = 381$ <p>Es decir, que el tamaño de muestra ideal para esta investigación estaría compuesto por 381 personas, las cuales deberían ser encuestadas para poder obtener una data significativa.</p> <p><u>Tipología</u></p> <p>Se realizará en primer lugar, una entrevista a expertos para delimitar y corroborar el tema de investigación y poder luego realizar entrevistas a profundidad a personal que tenga relevancia en la investigación y que trabaje en estos bancos, para poder cubrir con la parte cualitativa, al igual que el uso de la teoría existente y los reportes relacionados al sector. Asimismo, se realizarán encuestas para cubrir la parte cuantitativa de la investigación, con el fin de obtener información medible con preguntas cerradas y valorizando las alternativas para el análisis de la información, como por ejemplo con el escalamiento tipo Likert.</p>

				<p><u>Análisis de Datos</u></p> <p>El análisis de la información recolectada se dará mediante un software como SPSS para la data cuantitativa de las encuestas y de métodos estadísticos para validar las variables utilizadas. En este caso, por la naturaleza de los objetivos y de la data que se ha recolectado, se hace uso del Análisis Factorial, Discriminante, Tablas Cruzadas y Descriptiva para el desarrollo de esta investigación.</p> <p><u>Limitaciones</u></p> <p>Si bien estamos investigando al sector financiero, en esta oportunidad nos estamos enfocando en los bancos, quienes son los que mayor desarrollo a nivel digital tienen, descartando a las cajas rurales, municipales, AFPs, financieras, aseguradoras, entre otras. Del mismo modo, no se está analizando a toda la banca como tal, sino a los 4 principales bancos que representan más del 80% del total.</p> <p>De igual forma, el tiempo que se tiene para la investigación está muy limitado y por lo mismo, se tiene que utilizar un tamaño de muestra menor y realizar pocas entrevistas, lo cual puede limitar un poco la información y ser respaldada más por la teoría encontrada y validada con la información que se haya podido recolectar y debido al poco tiempo que se tenía es que no se pudo llegar a un número mayor, lo cual influirá en el resultado del análisis estadístico. Es por este motivo, que el análisis resultante no puede ser concluyente y tampoco se puede extrapolar los resultados al resto de la población. Es así, que, debido a la falta de datos, los resultados solo pueden ser experimentales, logrando conocer más cómo funciona el proceso de transformación digital de estas empresas, pero no se puede determinar o asegurar con respaldo estadístico que dicho resultado es válido para el resto de los bancos o del sector analizado y mucho menos para el resto de las empresas en el país.</p>
--	--	--	--	--

10.2 Cuestionario a Expertos:

- a. ¿Qué es la Transformación Digital para usted?
- b. ¿Cómo diferencia la esta transformación de la innovación?
- c. ¿Cuáles son los principales motivos que tiene una empresa para transformarse?
- d. ¿Qué crees que desea, una empresa, lograr con este tipo de cambios?
- e. ¿Cuáles son los pasos que se deben realizar en este proceso según su opinión?
- f. ¿Qué considera importante priorizar al iniciar un proceso de transformación digital?
- g. ¿Qué tan importante considera que es aplicar un modelo de madurez digital para implementar este tipo de transformación?
- h. ¿Cómo definiría la madurez digital y qué tipo de modelos conoce?
- i. ¿Considera que una empresa debería seguir un modelo ya existente o crear uno propio que se adapte a sus necesidades? ¿De qué depende esta decisión?
- j. Existen diferentes variables que se desarrollan en los modelos de madurez digital, ¿cuáles considera que una empresa deba desarrollar más en el proceso de transformación?
- k. ¿Cree que en el Perú existen empresas que han tenido éxito en su proceso de transformación digital?
- l. ¿Qué tipo de empresas son las que más lejos han llegado en este proceso?
- m. ¿Cómo definiría el éxito en una transformación digital?
- n. Según su experiencia, ¿cómo cree que una empresa pueda tener éxito aplicando transformación digital?
- o. ¿Consideras que el desarrollo de las siguientes variables son las que más impacto tienen en el éxito de una transformación digital?
 - Tecnología
 - Organización
 - Cliente
 - Estrategia
 - Cultura
 - Operaciones
 - Personas
 - Capacidades
 - Innovación

- p. ¿Qué obstáculos y/o resistencias se presentan frecuentemente en este proceso?
- q. ¿Cómo cree que las empresas puedan afrontar dichos obstáculos?
- r. Por último, ¿cómo ve el futuro de la transformación digital en el Perú?

10.3 Cuestionario para Entrevista a Profundidad:

- a. ¿Qué es la Transformación Digital para usted?
- b. ¿Cómo diferencia la esta transformación de la innovación?
- c. ¿Cuáles son los principales factores que han motivado a la empresa a buscar esta transformación?
- d. ¿Qué es lo que buscan como empresa, conseguir con este tipo de cambio?
- e. ¿Cuáles son los principales pasos que han realizado en este proceso de transformación?
- f. ¿Qué elementos priorizaron cuando iniciaron el proceso de transformación digital?
- g. ¿Qué tan importante considera que es aplicar un modelo de madurez digital para implementar este tipo de transformación?
- h. ¿Cómo definiría la madurez digital y qué tipo de modelos conoce?
- i. ¿Considera que una empresa debería seguir un modelo ya existente o crear uno propio que se adapte a sus necesidades? ¿De qué depende esta decisión?
- j. ¿Ustedes como empresa decidieron utilizar o crear un modelo de madurez digital?
- k. ¿Qué variables desarrollaron más en el proceso de transformación?
- l. ¿Tenían definidos necesidad y/o objetivos específicos para la Transformación?
¿Cuáles?
- m. ¿Cuáles fueron las principales acciones que llevaron a cabo?
- n. ¿Cuáles les dieron resultados esperados y cuáles no? ¿Por qué?
- o. ¿Cuál fue o es el nivel de involucramiento del Directorio / Management / staff general?
- p. ¿Según el proceso de transformación digital de su empresa, podría asegurar que han tenido éxito aplicándolo?
- q. ¿Cómo definiría el éxito en una transformación digital para su empresa?
- r. ¿Cree que en el Perú existen empresas que han tenido éxito en su proceso de transformación digital?
- s. ¿Cree que el sector bancario es uno de los que más tiene que adaptarse a este tipo de cambios?

- t. Según su experiencia, ¿cómo cree que una empresa pueda tener éxito aplicando transformación digital?
- u. ¿Considera que el desarrollo de las siguientes variables son las que más impacto han tenido en el éxito de la transformación digital en su empresa?
- Tecnología
 - Organización
 - Cliente
 - Estrategia
 - Cultura
 - Operaciones
 - Personas
 - Capacidades
 - Innovación
- v. ¿Qué obstáculos y/o resistencias se presentan frecuentemente en este proceso?
- w. ¿Cómo han podido afrontar este tipo de obstáculos?
- x. ¿Qué aprendizajes obtuvieron en el proceso de Transformación Digital?
- y. ¿Qué logros consideras ya alcanzaron?
- z. ¿Qué otros logros aún no alcanzaron y por qué?
- aa. ¿Qué viene después? ¿Cuáles son los siguientes pasos luego de la primera etapa del proceso? ¿Cuándo termina?
- bb. Por último, ¿cómo ve el futuro de la transformación digital en el Perú?

10.4 Transcripción Entrevista a Experto Belcorp:

Entrevista a Gianmarco Ramos, Chapter Lead QA - Belcorp

Gianmarco Ramos: (...) Nosotros tenemos cerca de 30 *squads* o células de trabajos, no hay un líder, nosotros nuestra mentalidad es mentalidad de equipos no de liderazgo de proyectos. En cada *squad* hay un *scala master*, hay un PO, hay un digital IT (el *scala master* es del equipo de transformación, el PO del negocio, el digital IT de tecnología digital), los desarrolladores, los QA y cualquier persona involucrada. En ese escenario no existen jefe de equipo, existe un equipo con toda la autonomía para tomar decisiones con respecto al proyecto. Entonces, acá al punto de si alguien del equipo necesita salir de vacaciones, ¿no existe el rol de puedo salir de vacaciones? Se sienta con el equipo y conversa para coordinar las actividades pendientes y no tiene que hablar con nadie para pedir permiso. Acá tenemos un concepto completamente diferente y así se maneja aquí.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Es más horizontal, no hay mucha jerarquía.*

Gianmarco Ramos: Es mucho más horizontal, es más, en el tema más asociado de competitividad, nosotros como área de tecnología digital nos regimos más al modelo de Spotify. Este modelo tiene *chapters* que tienen facilitadores de persona que aplican el coaching a personas y existen las células de trabajo. Entonces, los facilitadores o los *chapters* de alguna forma apoyamos a estas personas a lograr un desarrollo profesional y personal, no existen jefes, en nuestro modelo existen líderes y facilitadores nada más, entonces los *squads* se manejan de forma autónoma como un área pequeña y esto está generando mayor agilidad a todos los proyectos, sobre todo a los proyectos de transformación digital y este modelo no lo vas a encontrar ni en bancos ni en ningún sitio, no hay jerarquías, hay un director, dos gerentes, cuatro jefes y como treinta y cuarenta analistas y todos trabajan de forma horizontal.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *¿Y cómo hacen para saber elegir a estas personas que forman parte de estos equipos? ¿Y para saber cómo elegirlos, sobre todo con la gente que ya estaba dentro de la empresa si es que no tienen esas herramientas o capacidades?*

Gianmarco Ramos: Lo que pasa es que nosotros hemos apostado mucho por el talento y en los procesos de selección las personas ya vienen con ciertas competencias que tienen que sumarse con el concepto de agilidad. Deben tener la experiencia para que estén ya alineados con nuestra forma de pensar. Por ejemplo, si necesito un analista digital ha tenido que al menos llevar algunos cursos de agilidad o a ver trabajado con herramientas ágiles y eso nos facilita a nosotros la inclusión en estos *squads* y poder alinearlos a nuestra forma de trabajo. Los que están en Belcorp han sido capacitados en diferentes momentos, herramientas y habilidad para que puedan también sumarse y ser parte de ello. Hay mucha inversión en el desarrollo de talento, nosotros estamos haciendo mucha inversión y este es un año muy enfocado en el desarrollo de talento y poder así cumplir el sueño de aplicar estos nuevos modelos de trabajo horizontal.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Con respecto a las otras áreas de la empresa que no están tan ligadas, como las incluyes como el área de contabilidad, entre otros, considerando que el área de marketing, RRHH o TI son las primeras en transformarse.*

Gianmarco Ramos: Por ejemplo, con tesorería, nosotros estábamos intentando hacer una solicitud virtual para nuevas consultoras y tesorería siempre exigía dos garantes y por ejemplo si tú te das cuenta cuando tú te inscribes en cualquier cosa, a mí me pasa siempre, que si me tengo que inscribir y veo más de 6 campos que tengo que llenar, me aburre y me voy. Nuestra ficha de inscripción tenía 45 campos, entonces, una señora que está intentando ser parte del negocio y le dices que tiene que llenar 45 campos, la señora se va y muchos de esos eran solicitados por tesorería, por ejemplo, el garante. Tenías que llenar todos los datos del garante, DNI, dirección, teléfono, datos del esposo, entre otros y en algunos países tenías que llevar dos garantes y esto hacía muy extenso el proceso. Entonces, le vendimos la idea a tesorería que el abandono de posibles consultoras al momento de inscribirse era demasiado alto. Dentro de esto, tomaron la decisión de informarse legalmente como podrían lograr el tema de la cobranza, que es todo el tema de cobrar y tomaron la iniciativa de validarlo y poder cobrar sin necesidad de pedir tanta información y se logró reducir de 45 a campos a 17 campos. Se redujo considerablemente la información que se pedía a las señoras sin descuidar la información sensible y solicitudes que cada área necesitaba. Pero este es un trabajo de hormiga que tienes que hacer con la gente de tesorería y subirla al mundo digital y que entienda que una solicitud de 40 campos en esta época de la vida a nadie le va a gustar y es un trabajo que tienes que hacer de ida y vuelta y estar ahí detrás, y pasa con áreas como contabilidad, tesorería y legal que son áreas muy estructuradas y son bien difíciles porque para ellos es así y tiene que ser así y se han tenido que trabajar otros mecanismos para adaptarse a las funciones que desempeñan como en el caos de legal cuando necesitaban que firmaron un pagare y como hacíamos para que haga su primer pedido sin que firme el pagare y ahí se tenía que ver cómo desarrollar esto con formas digitales y se pensó en la firma digital, la cual en algunos países si es legal y donde sí se podía se aplicó esto. Son formas que hemos ido incluyendo para satisfacer a estas áreas que son más estructuradas donde la tecnología juega un papel importante.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *¿Supongo que esto toma tiempo no? Porque al inicio cuando uno empieza con estos cambios hay muchas áreas y personas que no se suman rápido.*

Gianmarco Ramos: Uff... incluso internamente con los modelos de trabajo que implementamos que ya con el tema de agilidad ya llevamos 3 a 4 años y nos costó mucho y ahora todo Belcorp es digital. Perdón, nosotros como tecnología digital fuimos los primeros en apostar por agilidad y ahora todos los proyectos de Belcorp siguen marcos ágiles. Pero nos costó mucho trabajo llegar a dónde estamos y cambiar a muchas áreas que pensaban que no les iba a tocar transformación digital y tuvimos que convencer y subirlos al coche par a lograr el proyecto juntos.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Porque ahorita no hay como una normativa de lo digital en el Perú.*

Gianmarco Ramos: O sea, no hay lo que se espera, hay muy poco y en ese orden me pongo a pensar en la gente ellos tienen que hacer su chamba.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *En Belcorp cuales fueron los principales factores que hicieron que tomaran la decisión de transformarse digitalmente.*

Gianmarco Ramos: Bueno yo en Belcorp tengo 14 años y aquí en el edificio tenemos Belcorp Perú y Belcorp corporativa y aquí desarrollamos todos los productos para todos los países y cada uno se rige por corporación, que es donde nacen todas las ideas y evaluaciones que se hacen en el mercado y obviamente a medida que vas evolucionando y a medida que las necesidades digitales, mirando la competencia te vas dando cuenta que si necesitas que cambies. Por ejemplo, con respecto al presupuesto, antes teníamos 1 de presupuesto hace 4 años y ahora tenemos 50 de presupuesto y esto muestra el cambio de cómo ha sucedido por la necesidad que tienes que estar a la par con la tecnología y con la competencia y si no puedes superar a la competencia al menos tienes que igualarla. Esas son variables importantísimas que nosotros hemos tenido que analizar para tomar la decisión de crear una dirección de transformación digital de incrementar presupuesto para proyectos digitales porque lo que esperamos es rentabilizar más el negocio y si te quedas en el modelo tradicional llegará un momento en el que desapareces. Entonces. Lo que estamos tratando de hacer es innovar el modelo de negocio. Por ejemplo, cada consultora que pasa pedido es abordaba por una socia empresaria y ella tiene una gerente zona. Ahora con la innovación queremos tener una consultora 100% digital, de forma que no necesite de una socia ni de una gerente de zona, sino que se empodere de su negocio y sea su propia jefa. Entonces, son cambios en el modelo tradicional que están muy alineados a innovaciones y a la tecnología, son cosas que debes tomar en cuenta para crecer.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Por ejemplo, hablando de los primeros años, ¿Cómo ha sido el proceso desde que decidieron implementar estos cambios de transformación digital?*

Gianmarco Ramos: Nosotros siempre hemos tenido un área de tecnología, yo desde que tengo uso de razón en Belcorp siempre hemos tenido aplicaciones, aplicaciones web, luego móviles, pero es que llega un momento en el que te da cuenta de que no puedes trabajar de forma aislada de las demás áreas, porque no importa que tan bonito sea tu web o interactivo sea el proceso o las aplicaciones, si cuando esa información llega a quien despacha, estas cambiando solo la cara, pero el resto del proceso no está mejorado. Eso te lleva a pensar que algo te está faltando, algo estás haciendo de forma incorrecta. Es ahí donde entra el tema de transformación digital, de convencer a toda la cadena que tienes que cambiar, innovar, invertir en tecnologías para que seas más eficiente para llegar al cliente en el momento en el que el cliente quiere. Han visto platanitos, que tienen unos *lockers* en la ciudad. Se dan cuenta como ellos innovan, considerando que antes la entrega de pedido tenía que ser en la casa o en el local de platanitos, pero generas una idea disruptiva y entregas el producto donde tú me digas y tengo puntos de entrega en diferentes lugares. Por ejemplo, uno pasa más tiempo en su trabajo que en su casa o la gente independiente que igual pasa más tiempo en diferentes lugares, pues te dicen “ya déjalo acá y mañana voy a pasar por ahí. Son ideas que

hacen que evalúes tus procesos, identifiques como mejorar, apliques tecnología y generes eficiencia, porque ese es el detalle. Pero es un tema que tienes que crecer en el tiempo y dándote cuenta de que está haciendo la competencia, que cosas hacia dentro estás haciendo mal, qué oportunidades tienes, para que de alguna forma eso genere ideas, innovación, creatividad, etc. Nosotros tenemos un área de innovación, tenemos un laboratorio de innovación y ahí caen todas las ideas de cualquiera trabajador de la empresa, de forma que se evalúen y se creen pequeños pilotos y veamos si dan resultados y a veces se convierten en productos muy grandes. Apostamos mucho por eso, ya que no es que el gerente llegue y diga “hoy amanecí iluminado y vamos a hacer esto, no”, acá escuchamos a todos. Hubo una *hackaton* hace poco, el cual es un evento en el cual se le ponen desafíos a la gente y en 24 horas tienen que darle solución. Fíjate que todo esto es parte del concepto de transformación digital, porque primero que invitas y hacen extensivo a todos los trabajadores de las áreas para que sean parte y se sumen a un desafío y en equipos multidisciplinarios logren vencer el desafío. Hay mucha apertura para todos.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *¿Dirías que les ha costado más a las personas que están en la cabeza o han apoyado desde el inicio?*

Gianmarco Ramos: Mira, lo más fácil para que se suban a la ola es la gente de tecnología, la gente digital es la más fácil. Pero lograr que otras áreas se suban al coche ha sido muy difícil. La gente de negocio tiene conceptos de: si una mujer da a luz en 9 meses, entonces pongo a 9 mujeres que den a luz en 1 meses, si pones más gente, más rápido, más gente más rápido. Pero no es la idea, por eso ahora nosotros lo que hacemos es si tú quieres algo, ya lo vamos a hacer, pero si hubiera otra cosa cual quieres, prioriza esto o esto, las dos, no se puede, priorizar, ya ok bajo esto y subo esto. Para lograr ese cambio en la gente de negocios ha sido muy duro. Hemos tenido que llevar a cursos de agilidad a gente de negocios para que entiendan y abran su mente a un modelo de negocio totalmente diferente.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Y en ese inicio, cuando empezó este proceso hace 4 años, ¿qué priorizaron primero?, o sea, ¿comenzaron solo por el área de tecnología sea o trajeron una consultora o cómo iniciaron?*

Gianmarco Ramos: Lo que pasa es que teníamos dentro de la empresa a gente que ya conocía de estos temas y otros estaban certificados en scrum y nos apoyamos mucho en esas personas para a través de tecnología digital poder desarrollar proyectos ágiles. Experimentamos con algunos proyectos y nos dieron buenos resultados y luego tomamos algunos usuarios claves de ventas, sobre todo analistas y jefes, no todavía las cabezas y los incluimos dentro de estos proyectos y les enseñamos que era una forma muy rápida de sacar las cosas. En ese sentido lo que logramos es madurar solo a nivel de tecnología digital un concepto que nosotros queríamos lograr difundir. Una vez madurado logramos expandir nuestro conocimiento a todas las áreas, pero para eso necesitas encontrar sponsors. Entonces, nuestro vicepresidente fue el sponsor adecuado para ir con el vicepresidente de ventas y a nivel de vicepresidencias empezar a convencer que nuestra idea era un marco de trabajo ideal y a partir de ahí empezó a bajar, o sea el vicepresidente de ventas comenzó a convencer a todos sus gerentes y así empezó a bajar todo. Lo importante es que la estrategia fue de arriba

hacia abajo, creo que ese fue el factor de éxito. Pero, aun así, a pesar de que fue de arriba hacia abajo, había gente que decía que no y obviamente a esa gente la llevamos a cursos de scrum, les enseñamos las capacitamos, las convencimos de que este era un modelo ideal para Belcorp y finalmente estamos donde estamos. Lo que pasa con Belcorp es que no somos un banco que difunde mucho el tema de agilidad. O sea, si tú ves el continental, el su Instagram proyectos ágiles, digitales, etc.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *O sea, es un poco más visible para el usuario final, o sea que ellos están aplicando, pero por ejemplo yo no sabía que ya toda la corporación estaba en todo lo digital.*

Gianmarco Ramos: Ese es un tema que nosotros no promocionamos tanto estos temas, por ejemplo, cuando gestión humanos nos comenta que cuando reclutan personas, la percepción de los postulantes es que Belcorp no es ágil.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *O sea, yo he visto el catálogo, pero no sabía de todos esos cambios como lo de las consultoras y eso.*

Gianmarco Ramos: Nosotros ya estamos en una ola de agilidad y de transformación digital, estamos a la par con otras empresas, pero claro no hacemos labor de marketing, pero es lo que nos falta. Pero por ejemplo este modelo de Spotify lo hemos creado recién a partir de diciembre del año pasado y estamos apuntando a que este modelo también la saque del ¿estadio? Es más ayer conversaba con un gerente y él nos decía: El modelo que ustedes están aplicando, yo que doy servicios a varias empresas bancos y demás, no lo he visto en ningún lado todavía. Son ideas que de alguna forma son totalmente disruptivas, o sea a nosotros mismos nos ha costado desprenderse del rol de jefe y nos ha costado un montón para dejar de ser jefes y ser facilitador ha sido un cambio radical del *mindset*. Desprenderse de las cosas y eso desprendimiento cuesta, como cuando estas con tu enamorada y terminan, desprenderse de la enamorada, de los sentimientos cuesta. Entonces, en el caso de un jefe y un gerente también cuesta.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Yo considero que un jefe considera que ya es una persona que ya tiene personas a su cargo, que ya logró mucho, que tiene una forma de trabajar, etc.*

Gianmarco Ramos: Exacto, normalmente los jefes se creen conocedores completamente del negocio y que sus analistas tienen que venir a ellos para que él les resuelva la vida. Ese sentirse importante porque te consultas, es decir, no este proceso lo conozco yo y tienes que venir a mí, porque tengo la última palabra. Ese concepto lo estamos desterrando en Belcorp, el que tiene la última palabra es el equipo, el *squad*, quien define los lineamientos y los objetivos, los métodos y todo. Nosotros somos conocedores del negocio, porque sabemos del negocio y entramos cuando el equipo tenga alguna duda o podemos entrar a decir: por si acaso ha salido esta nueva tecnología, creo que para ese negocio esta tecnología vendría perfecto, ah ok listo ya toma te la dejo y nos retiramos. Somos el equipo de producción de un programa de televisión, somos los que estamos detrás de la cámara, pero antes en el

modelo tradicional el jefe estaba adelante, pero ahora estamos atrás cuidando que todo lo tengan para que de alguna forma el proyecto sea exitoso.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Cuando hablamos de transformación digital, sabemos que existen modelos de madurez digital y no sé si aquí lo aplican o es manejado de otra manera.*

Gianmarco Ramos: No se te decir en qué grado de madurez estamos, todavía estamos en un proceso de crecimiento, yo si siento que aún no estamos suficientemente maduros, todavía hay ciertos acompañamientos que los equipos deben tener, pero no creo que en este momento exista un termómetro como para decirte como estamos.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *No es como que ustedes se basen a un modelo y todo el tiempo están midiéndose en cuanto a transformación digital.*

Gianmarco Ramos: Lo que pasa es que la transformación digital es una nueva forma de pensar, no es algo que logres, es como cuando llevas un curso de inglés donde apruebas el primer ciclo, apruebas el segundo y así. En todos los modelos normalmente hay perspectivas que te generan aprendizaje, como te dije, empezamos con una consulta externa que nos llevó al mundo de la transformación digital y se creó una dirección de transformación digital que ya ese es un avance considerable, porque tener una dirección de transformación digital en una empresa como Belcorp es un gran avance, se crearon equipos internos dentro de transformación digital y ahora lo que estamos haciendo es acompañarlos para que cumplan con el objetivo de agilidad que estamos implementando. Pero eso te genera que siempre te regreses al punto inicial a evaluarte a ver que puedes cambiar, que puedes mejorar y nuevamente empezamos, estamos en ese círculo. No sé si ustedes conocen el tema de scrum, en scrum siempre regresas al inicio. Pero si, creo que ya tener una dirección es un gran logro para la empresa.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Mira yo tengo acá una especie de ciertas variables que son las primeras que siempre van cambiando y queríamos que las puedas priorizar y ordenar en base a importancia o las que deberían desarrollarse más o si consideras que hay variables que no deberían enfocarse tanto.*

Gianmarco Ramos: (los ordenó en base a prioridad) Nosotros tenemos que pensar primero en personas, una organización son personas. Si tu evalúas el crecimiento de una empresa, tienes que aplicar un liderazgo humanista, pensar en perdonar y ese es el nuevo concepto ahora es pensar en personas y por eso el desarrollo de talento y el que estamos apostando por las personas, entonces, si nosotros no tenemos una cultura como nos pasa mucho con las consultas, que queremos darle la innovación tecnología a más no poder. Pero si nos damos cuenta, cuando tú vas a campo, te puedes ir a Villa El Salvador donde las señoras tienen un celular viejito y que ahí trata de lograr hacer su pedido, pero no tienen cultura informática, cultura de aplicación o no saben cómo usar una aplicación, les cuesta. La edad también, el target que llegamos son chicas de 18 años hasta señoras de 60-70 años, pasando pedidos. Entonces tenemos que lograr un producto que esté equilibrado para todos. Entonces, cuando nos dábamos cuenta de que, si queremos desarrollar la mega aplicación, sabemos que

estamos llegando a señoras de 18 a 30 años, pero al resto de señoras no vamos a llegar porque no tienen esa cultura, todavía no están adaptados, o sea yo creo que, de aquí a 20 años, cuando las *millennials* crezcan ya vamos a poder llegar a más, pero mientras tanto todavía no hemos logrado eso. Entonces, yo creo que el tema de la cultura es sumamente importante para poder lograr algo. Entender el concepto de transformación de la empresa, entender si todos sabes que a nivel digital estamos todos alineados. Entonces si no empiezas por ahí, porque podemos empezar por tecnología, pero si nadie lo sabe usar. Pero volviendo al tema del campo, si yo les creo la mega aplicación en el celular, y la señora tiene el celular chanchito y no lo sabe usar, por más que meta tecnología no voy a llegar a más. Para lograr el tema de la cultura, primero debes entender el tema de las personas. Si las personas están lo suficientemente preparadas para lograr ese cambio. Para eso nosotros tuvimos que hacer charlas, capacitaciones, inducciones, conversar, entrevistas, gestión humana entró a tallar ahí para ayudar un montón. Luego siguen las capacidades, ya entendí que las personas no están suficientemente preparadas, entonces empiezo a potenciar ciertas capacidades que las tienen como fortalezas y algunas oportunidades lograr potenciarlas y ok empiezo con las capacidades, y ya con eso creo la organización y es ahí donde creó la dirección de transformación digital, donde ya todos están tan emocionados que ahora necesitamos un modelo de ¿lleno? A alguien que diga: estos son los proyectos de transformación digital y a estos hay que apuntar como te dije y ya luego viene el cómo hacerlo, porque si ya la organización te dice estos son los proyectos que tenemos que hacer, ya ahí entra el cómo tenemos que hacerlo y para eso existen las áreas de lead, de innovación, para eso existen *hackaton*, para eso existen desafíos para la gente para que traigan innovación y ver cual tomamos para poder hacer y luego viene la tecnología, porque ya innovando de alguna forma, saliendo del cuadrado ya puedes elegir con qué tecnología lo vas a hacer. Luego viene la estrategia A dónde quieres llegar, hacia donde quieres ir, qué quieres lograr, qué indicadores quieres lograr y luego viene operaciones que es la parte más dura, porque ahí tienes que entrar con toda esta cultura y estas innovaciones a convencer a áreas que no son de digital, ahí es donde viene el problema. Por ejemplo, en cadenas de abastecimiento como logras tu decirle que un pedido que tomaba tres días en llegar al cliente, que le llegue al día siguiente. Y bueno todo lo que viene arriba no quiere decir que el cliente es menos importante, el cliente es más importante, pero si tú no empiezas hacia adentro, si empiezas hacia afuera, el cliente no lo va a ver. La vez pasada leí un libro que decía que las mejores decisiones se hacen de adentro hacia afuera, cuando tu vendes algo, es como cuando vendes un celular, el ejemplo claro del iPhone que tiene 3 capas, en el centro, una intermedia y una final, que la de vender el celular. Pero si tú vendías el celular desde tu concepto de por qué tu creas ese tipo de celulares, por qué *Apple* es tan famoso y por qué hay muchos *Apple lovers*, no es por el equipo sino porque te facilita la vida. Entonces, si tú lo vendes desde el centro del núcleo, cualquier celular que saque *Apple* va a tener repercusión, porque es lo que transmite, la marca, lo que tu logras. Entonces, si pues parece que el cliente es la parte final, pero para lograr todo y darle satisfacción al cliente debes empezar desde adentro. Finalmente, este jugador (cliente) estaría acá y todos apuntaron a ese.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Por ejemplo, si asumimos el éxito de la transformación digital, cuáles variables son las que más impacto tienen en ese éxito, cuáles deberían desarrollarse más para que se tenga éxito aplicándolo.*

Gianmarco Ramos: Yo creo que todo parte de la cultura, las personas y las capacidades. Creo que de eso depende el éxito de cualquier organización. O sea, no te estoy pidiendo la mega tecnología, no te estoy pidiendo que inviertas 80 millones de dólares en un software que haga maravillas, lo que estoy pidiendo es que seas disruptivos y con lo poco que puedes tener mejores tu modelo de negocio, apostando por la tecnología, obviamente, pero si tú crees que necesitas invertir millones de dólares para lograr transformación digital en tu empresa, estás muy equivocado, porque también tienes que ser rentable.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Por ejemplo, ahora con los KPIs, que servían para medir, ¿siguen usando los mismos KPIs o han cambiado de indicadores o variantes?*

Gianmarco Ramos: Se sigue midiendo esos mismos KPIs, en ese escenario todavía no hemos cambiado, o sea, los últimos resultados que hemos tenido han sido de los mismos indicadores: ventas, pedidos, promedio de venta por pedido, utilidad, sobre todo esos 4, es que cuando medimos, medimos por ¿producción? A nivel de proyecto, lo que medimos es velocidad del equipo, tiempo de entrega, capacidad del equipo, eso. Pero son indicadores propios de cualquier proyecto, cualquier marco de agilidad.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Y por ejemplo el % de satisfacción del cliente, eso también es...*

Gianmarco Ramos: Eso se mide con usabilidad, o sea nosotros lanzamos aplicaciones al mercado y lo que medimos es la usabilidad, qué es qué tanto usan la aplicación, y hemos pasado del 10% a un 80%. Entonces, esa es una medición constante que nosotros hacemos para saber, primero, qué estamos haciendo un buen trabajo o un mal trabajo, segundo para saber de alguna manera, qué tanta aceptación tiene el producto, pero además de eso hacemos *focus*, con aplicación en la calle y luego traemos a las usuarias y les decimos a ver ¿qué te pareció? ¿Qué puedes mejorar? ¿Qué crees que está mal? ¿Qué crees que debemos agregar? Igual es un constante ciclo, no lo hacemos todas las semanas, sino cada 6 meses, lanzamos muchas versiones y cada 6 meses hacemos un *focus* con diferentes señoras. Mejoramos y 6 meses después probamos. Y no solamente es traer señoras, sino que también salimos a campo y salimos a campo y vemos a las señoras que están usando el celular y le preguntamos: qué tal qué le pareció, ah no me gusto, y ¿por qué?, ah no lo sé usar, ¿no le enseñaron?, no, a ver le explico... y ¿qué le parece ahora, no si está bien. Entonces, no es que la aplicación esté mala, es que no la han capacitado, no sabe. Finalmente, eso te lleva a un nivel de satisfacción que son medibles frecuentemente para poder de alguna forma ir creciendo, como te digo pasar de un 10% de uso de la aplicación a un 80% de uso, estamos haciendo bastante trabajo. Por ejemplo, nosotros estamos fomentando mucho el uso de pase de pedido por web, ya no el paso de pedido por oficina, que todas las consultoras entren a la web o a la app y pasen su pedido. Hace como 5 años teníamos un indicador que de cada 10, cada 2 pasaban pedido por internet, ahora de cada 10, 9 pasan pedido. Pero todo eso cuesta

todo un trabajo tener que salir, comprender, entender, muchos cuestionarios, muchos *focus*, muchas salidas al campo. Eso para nosotros es nuestra satisfacción, medir la satisfacción del cliente es eso, esos indicadores, más que una encuestita, o valoraciones que te pone Google por la aplicación, tenemos marcaciones internas que nos hacen saber eso.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: Y en cuanto a la parte de inversión, que nos comentabas que de un presupuesto que te habían dado ahora es un mayor presupuesto, ¿eso lo invierten más en tecnología o en otras cosas?

Gianmarco Ramos: No, todo es tecnología, por ejemplo, este año hemos invertido un % de la utilidad en transformación digital, que no es netamente tecnología, o sea transformación digital es que, si yo tengo que digitalizar el área de operaciones, ahí está, o si tengo que invertir en una máquina para que acelere el proceso de empaque y si esta máquina es muy sofisticada y tiene muchos beneficios, ok eso es transformación digital, si tengo que capacitar o comprar un software como un CRM, entonces compramos el CRM de tal manera que eso me permite conocer más al cliente. En este año estamos en el consejo de omnicanalidad, de poder entender por todos lados. Entonces, si eso implica mejorar en todo este proceso de omnicanalidad, de ahí sale. Pero sí, este año, con todos los años que tengo en Belcorp, este año es el cual le vamos a invertir mucho más.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: ¿Y ha sido difícil convencer a la plana directiva que den más presupuesto para todo esto?

Gianmarco Ramos: No, no ha sido difícil y es que cuando tu vendes la idea a nivel de vicepresidencia, obviamente tú lo vendes a nivel de CEO. Nuestra CEO ha sido vicepresidenta, entonces de alguna forma ella ha sido partícipe de la evolución en cuanto a temas de agilidad que hemos tenido. Ahora que ha subido a CEO, ya ella está convencida de que esto es un trabajo que se tiene que hacer y fortalecer, que se tiene que continuar. No ha sido ningún tipo de impedimento lograr una inversión considerable y menos del área digital.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: Y digamos que esta área de transformación digital, dentro de la parte directiva o la que conforman esta dirección de transformación digital ¿cómo está compuesta? ¿Son gente de diferentes áreas o cómo?

Gianmarco Ramos: La gente de transformación digital depende de la vicepresidencia de tecnología y obviamente es tecnología, pero cuando generamos proyectos, todos los proyectos intervienen gente de diferentes áreas, es un equipo multidisciplinario.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: Y, por ejemplo, ya en el caso del Perú tú que has visto otras empresas que consideres que sí que están como transformándose, o que sectores que crees que están ya desarrollados.

Gianmarco Ramos: Lo que tu dijiste, los de la banca, para mí el continental e Interbank son dos empresas fabulosas. Si te das cuenta ahora puedes crear una cuenta por internet, ese es un cambio muy grande que han hecho los bancos a nivel digital. Los bancos son los pioneros en cuanto a agilidad y este, por ejemplo, ayer hablábamos de Ajegroup, de los Añaño, que no están en la ola, hablábamos de Procter & Gamble (consumo masivo) y tampoco están en

la ola. Yo creo que los que tenemos que subírnos a la ola, como las empresas que tenemos que captar a los clientes, capturarlo, los productos de consumo masivo, los encuentras, es una necesidad que siempre los va a tener y ahí están, pero vender un perfume, cosméticos, maquillajes, ¿date cuenta no? Hay chicas que ni se pintan, tratar de convencerlas de que por lo menos usen un labial, es diferente a tener que comprar detergente, un lavavajillas (solo es el poder de recordación de la marca o que juega ahí). Nosotros somos una empresa que nos cuesta más poder poner un producto en el mercado, cuesta convencer a un cliente que te compre, o sea tenemos que salir a la caza de los clientes y en el caso de los bancos también, sin cliente el banco se muere, tienes que agilizar el proceso de creación de cuentas, o sea porque si no el banco se muere, no vas a esperar que el cliente llegue, y es lo que nosotros también hacemos. ¿Qué logramos con un catálogo interactivo?, que a través del catálogo puedan ver el producto en 360 o de alguna forma puedan mirar diferentes tonalidades o ponerle un maquillador virtual para que ella simula que tiene maquillado el rostro, entonces, eso te engancha más y termina siendo un potencial cliente perfecto. Pero si yo no hago eso, no voy a lograr nada en este mundo que ya todo es tecnología. Estamos haciendo realidad virtual también, sobre el catálogo tu agarras tu celular y sale el producto y mueves y el producto se mueve y más, estamos ingresando también al mundo de inteligencia artificial. Por ejemplo, les gusta Papa John's, ahora tiene un *bot*, donde en 2 minutos pedí una pizza, como el Arturito de BCP. Te das cuenta de que Papa John's es una empresa a la captura del cliente, no es el canal clásico de llamar por teléfono para hacer el pedido, por el chat te da todas las opciones. Somos empresas que salimos a la captura del cliente, y para eso tenemos que darle opciones que faciliten su vida. Entonces, comprar un detergente no digo que no pero siempre hay la necesidad de comprar detergente, ahí el reconocimiento de la marca pesa mucho. Por ejemplo, Amazon ha desarrollado una aplicación que reconoce lo que te falta y presionas algo y te lo lleva. Pero ese es Amazon quien está detrás, quien tiene que ir a por el cliente, no es Ariel el que hace eso, es Amazon. Te das cuenta de que son modelos que han cambiado completamente la forma de pensar de la gente. Pero como en Papa John's, mi mamá no va a comprar a través del *bot*, ella va a llamar. Entonces, estamos yendo con soluciones para los clientes que, en algún momento, como te decía, para cuando las *millennials* ya tengan 40 estas soluciones van a ser 100% necesarias, porque ya no va a ver ninguna que llame por teléfono.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Pero igual no puedes como que evitar ninguna, tienes que mantener todas, adaptarte, pero mantener las antiguas.*

Gianmarco Ramos: En este momento sí, pero la idea es poder bajar todo eso. Por ejemplo, nosotros tenemos un *bot* de socia empresaria que ha logrado, mira con el ahorro, fíjate cómo hemos logrado pagar este *bot*. Este *bot* costó como 50,000 dólares, porque era uno de los primeros que hacíamos hace dos años y era caro y pagamos mensualmente cerca de 50,000 dólares en sillas, en señoras que se encargan de recibir llamadas. Con el *bot*, de 10 sillas, que son 50,000 dólares, reducimos sillas y ahora pagamos 40,000 dólares mensual, estamos ahorrando 10,000 dólares que por 12 meses son 120,000 dólares. Con los 120,000 dólares estamos pagando el desarrollo del *bot* y encima estamos ahorrando. Y a eso vamos, que con la inversión que normalmente haces pagues la innovación, pero, además te genere un ahorro.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *¿Cómo hacen para que los clientes o usuarios conozcan estos cambios, conozcan estas innovaciones?*

Gianmarco Ramos: Hay mucha chamba de comunicación, mucha chamba de gerentes, de las consultoras, hay chamba en todos lados, mucha chamba de comunicación en web, mucha chamba por todos lados, el equipo de comunicación es un equipo que tiene que multiplicarse por mil cada que sale una estrategia nueva. Si te das cuenta nosotros hacemos muy poca publicidad en paneles y en televisión, hacemos muy poca, es mucho más digital. Pero creo que este año ya vamos a empezar a ir por otros canales para publicidad, sobre todo, pero si es chamba de comunicación.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *Y, por ejemplo, en este proceso, que limitaciones o barreras han tenido que les ha impedido continuar con algún proyecto.*

Gianmarco Ramos: La única barrera que existe es la resistencia al cambio, acá lo único que puedes encontrar es resistencia al cambio, si encuentras personas que se resisten, entonces lo que ha habido acá en la empresa fue un despido masivo de gente, por un tema de transformación digital, porque necesitas gente renovada o que esté encima de la ola, ese es el tema. Entonces, el primer obstáculo que encuentras es el tema de resistencia al cambio. Si tu no entiendes, mira yo tengo 45 años y tengo amigos que tienen 30-35 años que se sorprenden de que yo conozca mucho de digital y me dicen: oye pero yo tengo patas de tu edad que eso que tú me hablas de marketing digital, de *bots*, no saben, pero yo conozco pues porque yo trabajo en digital, se sorprenden y así como gente de mi edad, hay gente que quizás de mi edad que no apuesta o que no está muy metida en el tema digital y si a esos señores los quieres llevar a un proyecto y no suman sino restan, ¿qué haces? Nuestro sentido de capacitación ya no es el tradicional, donde juntabas a 50 personas en una oficina y le ponías un ppt, no, o le ponías un profesor, no, se hace eso para un taller, pero para temas de habilidades blandas hemos comprado una plataforma de capacitación, la de LinkedIn, E-learning, una super plataforma, entonces lo que nosotros hacemos, por ejemplo, dentro del plan de desarrollo de los analistas que yo tengo a cargo, les creó un plan de capacitación en base a cursos que están disponibles y eso hace, yo no te voy a exigir que los lleves, pero es tu plan de desarrollo y si tu no lo cumples no estás en la ola, estas en la cresta de la ola y se nota mucho en tu comportamiento en el proyecto, porque, en lugar de ser muy positivo, entusiasta, apostar por el desafío, por el riesgo, decir ya vamos a probar y si no sale vamos a intentar otra cosa, se siente él: ya pues ahí que hacerlo. Ya pues esas cosas generan malestar en un equipo super optimista y ya ahí te van mirando. Pero si, estamos apostando mucho por el tema de agilidad y digital.

Solange Castillo - Cristian Cabrera: *¿Y cómo podría definir el éxito, hablando de transformación digital, en una empresa?*

Gianmarco Ramos: Mira, no creo que exista un éxito como tal en un concepto de transformación digital porque al final todos los proyectos tienen sus altas y sus bajas. Tú puedes tener todo el optimismo para lograr un proyecto de transformación digital, pero tú siempre vas a tener factores externos que jueguen en contra, como una legislación laboral,

legislación del cliente, regularizaciones, cualquier cosa. Entonces, sería ideal, sería bonito que cada proyecto que transformación digital prioriza termine con rentabilidad para el negocio, pero no todo es así. Entonces, yo creo que el éxito de una oficina de transformación digital está en saber cuándo priorizar y cuando bajarle el dedo a un proyecto para continuar con otro. ¿Sabes cuál es el éxito de los japoneses?, los japoneses tienen 11 negocios se les cae uno, abre otro, o no le dan uno, lo cierran y abren otro. O sea, siempre tienen el potencial de poder generar ingresos o poder generar emprendimiento no enfocados en una sola cosa, sino enfocado en su todo. Entonces, una oficina de transformación digital es exactamente lo mismo. Si tú crees que ese celular de la mesa es la gallina de oro, estás equivocado. Todos los celulares de la mesa son las gallinas de oro y si uno no funciona tienes que tener la capacidad para reaccionar de forma inmediata, para poder ok, ¿este no?, listo, ajustemos por este otro. El concepto de prueba y error es un concepto que en este momento estamos aplicando, no porque este encariñado con este proyecto tiene que seguir, tienes que meterle fuerza, nosotros tenemos el caso de un proyecto que empezó el año pasado y que ya nació, pero en dos meses no sale y ya empezamos otro. Pero esa es la capacidad de reaccionar adecuadamente para que no sigas metiendo balas a algo que sabes que no va a funcionar o que de repente la rentabilidad o lo que te va a devolver ese proyecto va a ser en 10 meses, cuando tienes otro que te lo puede dar en 2 meses. Esa es la capacidad de que una dirección de transformación digital de lograr, no encariñarse con los proyectos. Todo regresa al tema de agilidad. Obviamente hay muchos indicadores que te ayudan, el tema de las ventas, de los pedidos, rentabilidad, ahorro de costos, utilidad. Son variables del negocio que nunca las vas a sacar, pero si te das cuenta de que un proyecto de 2 meses no me está dando los resultados que yo planifique que me dé, al tercer mes lo que va a generar es pérdida. Entonces mejor lo dejo y me enfoco en otra cosa.

10.5 Transcripción Entrevista a Experto Everis:

¿Qué es para usted la transformación digital o cómo la podría definir?

Es uno de los temas que es menos consistente en términos de respuestas.

Está claro que no digitalizar un proceso y todo el mundo habla de transformación digital y piensan que le meten tecnología a un proceso ya se está transformando. Como dice el nombre, transformación implica repensar, replantear, cuestionar el estatus quo y ver como eso lo puedes evolucionar a partir de la tecnología.

Desde mi punto de vista la transformación digital está muy asociada al concepto de innovación, es decir, aplicaciones que retan lo que existe hoy a partir del uso de lo tecnológicamente posible en un momento determinado. La línea de la tecnología se sigue moviendo, entonces cada día hay nuevas formas de abordar el mismo problema. (menciona los casos de Netflix y blockbuster) Ahí, por ejemplo, se puede ver que son negocios que se manejaban de una manera y que justo a partir del progreso de la tecnología comienzan a replantear nuevos jugadores o jugadores que ya existían en el mercado y terminan básicamente alterando todo el orden existente.

En resumen, transformación digital es cambiar las cosas como suceden hoy, a partir de habilitar nuevos modelos de negocio en función a lo que la tecnología te da como posibilidad.

Sol: las empresas están en la parte tradicional todavía.

Rolando: Estoy muy metido en el tema, no solo está Everis, hay muchas empresas más que he tenido oportunidad de escucharlo y lo que ha hecho la mayoría en su *speech* comercial es maquillar el mensaje y seguir vendiendo lo que vendían hace 2 años, pero con el título de transformación digital, es decir, está muy manoseado el concepto y no se termina de entender. De hecho, muchos clientes terminan confundidos porque los malinforman. Otro concepto importante, este va más por la línea de las personas. Transformación digital está asociado con transformar personas, plantear nuevos modelos de negocios e incorporar tecnología, pero en ese orden. No solamente es agarrar tecnología y comenzar a usarla y reemplazar actividades manuales por automatización.

¿Diferencia entre transformación e innovación?

Rolando: justamente hablaba de que transformar era repensar y hacer justamente eso es básicamente modificarlo, innovarlo, es mejorarlo, creo que va muy de la mano. Innovar es justamente eso, hay mucha gente que se está transformando a través de la copia y es válido. De hecho, mucha gente lo no tiene a la mano la billetera de Google para abrir ciento de proyectos. Hay gente que tiene un enfoque mucho más práctico y observa, y lo que está tratando de incorporar en su ADN es la capacidad de copiar rápidamente.

No necesariamente en todos los casos para transformarse digitalmente vas a ser 100% innovador, existe siempre la posibilidad de copiar rápido y el que se muere es el que no hace nada o el que copia muy lento, porque básicamente se va a formar una brecha en la que en un momento determinado se va a dar cuenta que todo se movió o el mercado ya no está en donde pensaba que estaba.

¿Qué podría motivar una empresa a entrar a este proceso?

Rolando: la supervivencia.

Yo creo que se vive hace rato y ahora veo el cambio y es brutal, la cosa es que lo vamos normalizando. Esto está cambiando muy rápido y apareció en el 2007 como una solución real. Por eso digo que no somos conscientes de lo rápido que está evolucionando.

Hay muchas empresas que se han movido en sectores que siempre se han pensado como muy tradicionales y que tienen mucho dinero y digamos son dueños de un mercado muy grande, es eso lo que les ha dado la falsa idea de que todo esto es una moda y que nadie va a picar su negocio. Por eso les vuelvo a hacer la pregunta ¿Los hoteles están en problemas? Porque apareció Airbnb, no es un tema de ciencia ficción y ahora está compitiendo en el Perú y otros países del mundo. Este tema ya no es que solo está ocurriendo en países avanzados, eso está ocurriendo acá y estamos siendo testigos. Hay gente que no lo veía venir y recién han comenzado a preocuparse y preguntarse como desarrollo mi empresa.

¿En qué sectores usted cree que ha visto esta diferencia?

Rolando: yo creo que la Banca, siempre lidera, hay más competencia y hay dinero. Son los primeros que abrieron la conversación, los que montaron laboratorios de innovación y hablaron de transformación digital y atrás vinieron otros sectores.

Todos comenzaron a reaccionar a la posible amenaza que otro jugador tomen control del sector que tienen. Y otros han hecho lectura de que, si no hago esto, no voy a poder crecer. Y eso no es posible hoy en día con la fuerza laboral repleta de *millennials*. Hoy las empresas

comienzan a tomar en cuenta otros temas más allá del lado económico porque han entendido que el sentido de propósito es lo que mueve a los chicos hoy en día.

¿Es difícil convencer a la empresa a invertir?

Es complicado, pero creo que cada vez hay más sensibilidad. (Habla del libro: transformación digital en el Perú), se ha buscado entender cuál es la movida del tema en el Perú porque estamos acostumbrados a leer estadística y reportes que analizan otras geografías.

Sol: hemos buscado y más externo hay consultoras españolas

Rolando: no hay una empresa de tecnología o consultora seria, todo el mundo está hablando de tecnología. Aquí algunas opiniones que han sido chocantes, por ejemplo, yo leí que el CEO de Rímac dijo que: Son una empresa de tecnología que vende seguros. Básicamente lo que estamos viendo es que muchas empresas que comienzan a identificar que es la tecnología lo que les habilita la oportunidad de mantener y abrir nuevos segmentos.

Hace un tiempo escuche que un director de una compañía de seguros en Colombia dijo que su mayor preocupación era que ahora Google comenzara a vender seguros. Ustedes mismos habrán escuchado que ahora Amazon comenzó en el mundo digital y ahora comenzó a apropiarse del mundo físico. Entonces que les da miedo a estas empresas de seguros tradicionales, es que ahora las empresas tecnológicas que tienen la gran capacidad de reinventarse y de lanzar productos y entiende toda la dinámica del mercado, al cliente, se ponga a hacer lo mismo, porque ya no estarías compitiendo con los mismos jugadores de siempre, ahora se incorporan nuevo al radar. Google nunca fue una competencia para una agencia de seguros.

Min 13.

En el caso de Google, ellos están abriendo mercado. Ahorita hay un montón de productos que están en el mercado que te pueden llegar a sorprender. Por ejemplo, ví a una empresa llamada *Lemonade*, que vende seguros en NY y su promesa de valor es puedes contactar un seguro en el menor tiempo posible. Todo era interactuando con un chat y hay tanta lógica y analítica detrás y tienen el tema de riesgo bien manejado. Saben a quién le dan beneficios y a quien no. Esa es la valla con las que tienen que competir las empresas de seguro tradicionales.

Los usos y costumbres siguen variando, las empresas tradicionales no tenían el formato de contacto con sus clientes de manera digital. Ustedes, por ejemplo, han crecido con este tema y ya no esperan algo distinto al tipo de servicio que brindan estas compañías. Los seguros ya nadie lo entiende.

Lo que hoy en día tu como consumidor le exiges o aprendes a gozar de una empresa, lo comienzas a normalizar y esperas que todos de lo den de la misma forma.

Sol: Además los *millennials* ya están creciendo entonces esto ya es para largo plazo.

Rolando: Yo no sé si es para largo plazo, eso es un mito también. Yo veo a mi mamá, ella tiene casi 70 años y se maneja con el celular perfectamente bien, ella está metida en redes, hay diferencia, pero es una persona digital. Ahora todo el mundo ha cambiado su forma de comunicarse, de buscar información.

Esto será un chiste, pero yo buscaba en la biblioteca y ustedes ya tenían internet. Todo está alterándose.

Cristian: Como podrías explicarlo en paso, como debería empezar

Es un proceso de aprendizaje, no hay una receta. Por un lado hay que cambiar personas, imagínate lo duro que es convertir una organización que siempre ha sido completamente jerárquica, que tiene un estilo de administración de hace 100 años y compara eso, mientras que en un caso cualquier decisión implica cientos de escalamientos y gente que tiene que ser informada y finalmente la decisión es tomada en un comité que nadie conoce y luego baja y han pasado probablemente meses; en el otro lado todos están sentados en una mesa discutiendo y tomando la decisión en ese instante. Entonces digamos que tienen que cambiar. Eso creo que esa es la parte más compleja. Luego con otro (19:45), donde el estilo de liderazgo en la compañía cambia, la forma en la que se organiza, se establecen otros tipos de objetivos. Estamos acostumbrados a esas empresas en donde todo es predictivo, el error no es tolerado. Empresas donde se dicen: Falla rápido, pero falla barato, y está bien fallar porque ese es su aprendizaje.

La gente se vuelve loca, por ejemplo, a un ejecutivo que se ha pasado toda la vida haciendo las cosas de una manera, tú le dices no no equivocarse esta bien, te va a mirar con cara de que me estás hablando. Hay que empoderar a los equipos, son ellos los que tienen que tener la capacidad de colaborar y utilizar toda su habilidad para salir con la mejor propuesta posible y él dice: yo estoy acostumbrado a decirte lo que tienes que hacer. Eso es el reto más grande y por otro lado las empresas tienen que entender que la tecnología se vuelve un aspecto (min21), nada va a ser posible si es que por un lado no tengo una organización que sea capaz de delegar de adaptarse de incorporar los cambios como parte de su naturaleza y al mismo tiempo tenga las capacidades tecnológicas que habiliten la creación de ideas. Es raro, porque piensan que solo es tecnología. Entonces esto es un proceso de aprendizaje. Seguro en el camino van a tener que cambiar de rumbo.

¿Qué tanta influencia puede tener un tercero en el proceso de transformación?

Rolando: mucho. Yo tengo la idea de que, si yo no tengo la capacidad, entonces la incorporo. Si yo sé que esa es una capacidad (min23), que yo no puedo descuidar y no puedo ponerla en manos de un proveedor. Seguro la tengo que desarrollar, pero no es razonable.

¿Podría identificar etapas dentro del proceso?

Creo que la mayoría ha empezado con un poco de indiferencia y luego aparece una etapa de confusión absoluta, nadie sabe que es transformación digital, que estamos haciendo, para donde vamos y luego la tercera etapa en donde empieza a madurar y a asimilar todos estos estilos de organización y liderazgo, luego comienzas a aplicarlo con mayor propiedad. Eventualmente, esto va a tener como ocurre en la mayoría de los casos, un comportamiento exponencial, esto comienza por contagio, luego atracción.

¿Hay algún modelo que siguen las empresas?

Básicamente te van a decir que hay pilares. Esos los tienes que desarrollar, ahora no todos se desarrollan igual, pues depende de la empresa y del momento en que esté cada empresa. En cuanto a liderazgo, hay empresas en donde cambiar todo eso toma más trabajo que en otras. La organización, esto de romper la estructura tradicional y de repente armas muchos equipos que tienen que ser multidisciplinarios no los construyes de la noche a la mañana. Ahora los objetivos detrás de cada empresa van variando, esto termina siendo como ir al

sastre y hacerte un traje a la medida. Yo no creo, como muchos, que contrato a una empresa y ya está.

VARIABLES:

Rolando: este tema de cultura, lo vi en alguna gráfica en un libro que habla de las organizaciones excepcionales y había un análisis de mercado de cuál era la característica que diferenciaba a estas empresas super exitosas, básicamente era la cultura. Es decir, Google es Google por esto. Esto termina de alguna forma habilitando cosas, la tecnología llegó primero gracias a la cultura. Esto cambia todo, la capacidad de innovar, la capacidad de entender al cliente, a las personas, las experiencias, toda gira entorno a las personas. Luego todo termina siendo una consecuencia. Todo es importante, pero se puede replantear, todo se mueve. La capacidad tener un equipo motivado, a los que les gusta los retos y son capaces de cuestionar y son capaces de adaptarse.

Y volviendo al tema de los modelos, en la madurez digital, aquí en el Perú siguen lo mismo o crean sus propios

Eso tiene que ver con conocimiento, estamos hablando de cosas que no son tan concretas, hablamos de cultura, son aspectos *soft*, a cosas que la gente no le ha dado mucho valor hasta hace poco, tú tienes que hacer lo que tienes que hacer rápido y ya está y lo tienes que hacer porque para eso te pago. Hay muchas compañías les dan piso a estos aspectos porque ya vieron que hay resultados y abrazan la idea y van con todo.

El desconocimiento hace que sobre simplifiques, (min 31:15). Muchas empresas aplican agilidad, pero no buscan ser ágiles. Eso finalmente termina estableciendo frustración. He escuchado: si lo hacemos con agilidad es más caro. No hay un conocimiento real de lo que significa y en el camino lo van evolucionando.

Sol: creo que es parte de los líderes porque si no tienen esa mentalidad de que la empresa tiene que cambiar, no van a invertir, llevarlos a cursos

Rolando: Esto no tiene un efecto real si es que no termina siendo un ejercicio... Son las cabezas de las organizaciones los que finalmente terminan dándole credibilidad y peso a estos procesos, si ellos no son los primeros en defender estas ideas, esto tiende al fracaso. Porque las personas tienden como en cualquier aspecto de su vida, tratan de mantenerse en su zona de confort sigue haciendo lo que sabe hacer. Esta gente tiende a bloquear, a mantener las cosas como están, porque no saben dónde queda, genera mucha angustia. Entonces si es que no tiene desde arriba un mensaje claro, que diga este es el camino, estos son los beneficios, es muy difícil convencer y cambiar la mentalidad.

Sol: ¿Qué otros obstáculos se pueden dar durante este proceso?

Rolando: Hoy en día hay empresas que han terminado de procesar que tener tecnología hace la diferencia entre conquistar o perder, es super relevante. Por ejemplo, Walmart, ha tenido una participación importante en el mercado de *retail*, pero aparece estos *player* como Amazon que vienen de lo digital, entonces tienes esta empresa que en el mundo físico ha sido exitosa por muchos años y entonces hoy en día Walmart abandono todo su esquema de tercerización de tecnología. Así comienzan a tomarse estas decisiones, es un tema que (min36:45), entonces ¿deberían seguir con este tema de tercerizo todo? Obviamente no. Han comenzado a incorporar gente de tecnología parte de la compañía con esta sensación que eso

termina marcando la diferencia. Otro ejemplo, cuando salió Netflix, retó a blockbuster y a la industria del cable. Al final todo se tiene que reinventar, entonces jugadores como HBO o se vuelve Netflix o sale del mercado. La gente quiere contratar lo que le gusta, va comenzando a cambiar los hábitos de consumo. Lo mismo ocurre con Disney, se vuelve un jugador tecnológico.

Cristian ¿Cómo definirías éxito en cuanto a transformación digital de una empresa?

Rolando: Cliente al centro ¿Tu organización realmente trabaja alrededor del cliente al que quiere servir?, porque hoy en día muchas empresas trabajan de espaldas a las necesidades de sus consumidores. Luego tener claro lo que el cliente identifica como valor. Después la posibilidad de adaptarse, el mercado se mueve todos los días. Antes los cambios tomaban muchos años. Esto cada vez se acorta más. La predictibilidad que hacía que las organizaciones se mantuvieran siempre en conocimiento de lo que viene, desaparece y lo cambian por habilidad. Todos tienen que estar pensando en lo que se está moviendo. Las telcos, hace unos años atrás usaba ese medio porque no se podía pagar la llamada y ahora aparece WhatsApp. El cable tampoco es un negocio, porque ahora se consume Netflix, solo necesitas wifi, entonces acabas de convertir un negocio de comunicaciones básicamente en un proveedor de internet. Ahora Google lanza un satélite y va a entrar a competir contra estos. Entonces todo va a ser digital, en cuestión de minutos.

Ahora hay bancos digitales, donde puedes abrir tu cuenta y antes era imposible por la burocracia que sigue habiendo, porque las empresas no terminan de entender cómo es que tienen que abordar el proceso.

Cristian: ¿Podría decir que en el Perú existen que han tenido éxito en transformación digital?

Rolando: Si lo están consiguiendo de a pocos y hay empresas pequeñas que han salido con modelos muy retadores. Están hablando de economía colaborativas, Por ejemplo, salió una plataforma en Inglaterra que básicamente conecta la necesidad con la oferta. Por ejemplo, se reúne un grupo de personas con un interés común y lo ponen en la plataforma y entonces ahora tienes a todas las compañías de seguro entrado a una suerte de mini licitación permanentemente donde básicamente ofrecen cobertura y gana la que tiene menos precio. Entonces, el que toma el control del mercado es el intermediario. El cliente tiene más poder, pero el intermediario es quien ha habilitado esta posibilidad de entregarle el poder al cliente, entonces es algo que todos valoran. Las compañías se quedan detrás de este esquema y se preguntan ¿y ahora qué? Ahora hay casas de cambios digitales, donde se habilita un negocio digital, el banco se murió. Ahora la gente feliz de la vida entra a hacer su transacción. Igual que los chicos que crearon yape. Eso era algo impensable depositarlo al instante y esto va ganando atracción.

Cristian: los bancos son los que se encargan de hacer notar más estos cambios.

Rolando: Va a llegar, es algo que todo el mundo exige. Nosotros como usuarios cuando recibimos un mal servicio, contamos los días hasta que tengamos la oportunidad de irnos. Por ejemplo, ayer hablaba con un chico, me conto que tuvo problemas con su pago, le cortan Netflix. Cambia la tarjeta, la bloquean la cuenta. Y ahí comienza la magia, llama a Netflix, le activan el servicio por el fin de semana y le terminan recomendando una película. Compara este servicio con el del cable. Comparemos estas dos realidades. Una de ellas no pone al

cliente en el centro y la parte tecnológica es un desastre. Por ejemplo, el chico de Netflix tienes las armas tecnológicas, ve en pantalla y tiene un lenguaje particular que debe emplear en base a los arquetipos, en base a los gustos de sus consumidores.

Cristian: es una nueva forma, porque estamos tan acostumbrados al trato que nos brindan las empresas tradicionales que nos sorprende.

10.6 Transcripción Entrevista a Experto Pacífico Seguros:

Sandra: Lo que viene pasando en el mundo, El cliente ha cambiado y debemos adaptarnos y ser flexibles, tener un *time to Market* distinto, en paralelo la tecnología, permite empresas con muy poca inversión se desarrollen y compitan. Hay nuevas empresas que se dedican a resolver un problema y se preocupan por el cliente, pero no tienen todo el peso que una empresa grande si tiene.

Si las empresas no se transforman y aprender hacer las cosas de manera diferente, no se va a poder competir, el objetivo es que este cambio sea en toda la empresa, transformar toda la organización.

La parte digital, es por qué este cambio viene con tecnología digital, pero es más una transformación cultural.

Sol: ¿Hay una diferencia entre innovación y transformación?

Sandra: La innovación es una manera de hacer las cosas distintas, la capacidad de innovar es la que se tiene que desarrollar, para lograrlo se debe transformar y trabajar manera distinta. El objetivo final que tenemos es innovar para eso se debe tener ambientes específicos, capacidad de crear, poder ir a entrevistar a clientes. Si no haces el cambio en la organización no vas a conseguir resultados innovadores.

La transformación es el medio. Un *startup* es más ligero más ágil, no tiene los procesos, los *legacy*, la jerarquía, los miedos que existen en la organización y que sea burocrática.

Cristian: ¿Qué impulsan a las empresas a realizar este cambio?

Sandra: Hay a lo que se llama *Burning Platform*, algunos lo tienen más desarrollado que otras, si no lo hago me muero, lo que les pasa a los bancos, si no me desarrollo estoy en la nada. La banca digital es lo más desarrollado, pero si no lo hacen es muy probable que desaparezcan.

Hay 2 formas de hacer eso por convicción, porque significa separar un presupuesto, revolucionarse, cambiar adaptarse.

La otra opción es por supervivencia, si no lo hago no sobrevivo.

Sol: ¿Cuáles son los obstáculos durante este proceso de TD?

Las personas, necesito que las personas vayan A, pero solo hay un 5%, necesito justamente generar la transformación y que se sientan cómodos con el error, cuestionamiento, comunicación abierta porque si no funciona somos una compañía burocrática.

Las herramientas como la metodología ágil y los *frameworks*, scrum, te generan hábitos, porque tienes ceremonias, dinámicas, y hacen que seas constante, comienza a cambiar el *mindset*. Porque el reto más grande es la persona.

Sol: ¿Cuáles son las metodologías que se usa y sus diferencias?

Sandra: Es importante que el error este permitido, que todo esté centrado en el usuario, necesitamos tener herramientas y tecnología que nos permita testear las cosas, así eso me permite pasar a producción minutos y automatizo todas las pruebas.

Pero lo más importante es la manera de pensar, hay que cambiar hábitos, personas, invertir en tecnologías, implementar herramientas, soluciones que este enfocado en el usuario.

Cristian: ¿Cómo ha sido todo este proceso?

Sandra: Nacemos con el encargo de innovación en marzo del 2017, se crea el laboratorio de innovación “La Chakra”, como es un sistema vivo, se enriquece rápidamente, son personas que tienen un perfil distinto. Se toma la decisión que se debe generar innovación a través de la organización.

Sol: En ese proceso ¿cuál es el paso más importante?

La decisión que nos acompañen en metodologías ágiles, el cambio hay que preocuparnos en la implementación, que comience a cambiar más área como TI, operaciones a través de la metodología del scrum. El gran cambio ha sido el enfoque del laboratorio, ya un cambio en la organización.

Para realizar este cambio se necesita *coaches* para capacitar a nuestra gente, es un proceso muy largo.

Sol: ¿Has oído hablar acerca de los modelos?

Son teóricos, esto te permite medirte.

En orden prioridad cuales son las variables más importantes.

Cultura – organización.

Capacidades – Transversal.

+ Determinantes:

Debes tener credibilidad, tienes que formar parte de la estrategia, como es un cambio grande, genera miedos.

Desaparece las jerarquías, con el voto de confianza desde un inicio, mantenerte.

Éxito sobre la transformación digital.

Que se logre los objetivos que la empresa se tratado, satisfacción, *time to Market*.

10.7 Transcripción Entrevista a Profundidad BBVA 1:

Entrevista a Eduardo Robles - BBVA

Eduardo: TD inició en el año 2004, en las operaciones de México y España.

Con 4000 personas, con la implementación de la metodología ágil, esto involucra un cambio en la cultura de trabajo y había muchas dudas.

Antes 2014, era imposible que se pensara que un banco iba a trabajar con la misma agilidad de las Fintech, hubo un gran despliegue.

Primero se cambiaron los espacios, el *layout* de las oficinas, empezamos a tener espacios más colaborativos y menos jerárquicos, ya no se tiene una estructura piramidal.

En cada bloque de negocio, se tiene líderes de los *building blocks*, él hace un acompañamiento al equipo, son facilitadores.

Desde el inicio se apostó por la tecnología y cambio en la cultura.

Ahora se trabaja por proyectos, tienes scrum, puedes trabajar en diferentes sitios, todos deben tener una laptop.

El núcleo son los scrum, vinieron *coaches*, recursos humanos fue quien lideró. Se comenzó a trabajar una serie de metodologías ágiles (*Time to Market*), el desarrollo de un producto en menor tiempo se trabaja bajo equipos multidisciplinarios que tienen distintas habilidades, fortalezas, que se les da un reto y ellos trabajan por sprint (dura 15 días o máx un mes). El scrum lo conforman 3 grupos de personas: *Scrum master*, *product owner*, equipo.

Somos más rápidos y siempre enfocados en el cliente.

Scrum master: Líder el equipo, baja la metodología, es la cara del equipo, ayuda al equipo.

Product Owner: Orientada a desarrollar el producto, y que esté enfocado a cumplir las necesidades del cliente.

Coach de TD en metodología agile

Equipo Multidisciplinario.

A nivel de BBVA hay una academia de coach, tiene un seguimiento con el equipo muy cercano, usa *Kanban*, *Trello*, él te da las herramientas.

Spring: cada 15 días, te permite partir el proyecto, en entregables e ir probando.

Durante el año participas en bastantes proyectos, la evaluación de desempeño ha cambiado. Se escoge a las personas que hemos trabajado, entre jefes y pares, al final cada persona te evalúa, hay varias secciones: orientación en el resultado, enfocado en el cliente.

También tenemos el *daily*, donde te reúnes unos 15 minutos con tu equipo, y te permite dimensionar la carga de trabajo y saber cómo está avanzando el equipo.

La retrospectiva, es un conversatorio en todo el equipo, se habla el trabajo que se hizo durante las últimas dos semanas.

Se han hecho varios cambios en la cultura, la forma de vestirse, el día de cumpleaños libre, puedes trabajar en casa 3 días a la semana, nuevos horarios de trabajos.

Sol: ¿A los gerentes les has costado este cambio?

Eduardo: Les ha costado, desde perder su oficina, sus equipos, ahora son líderes, facilitadores.

Ahora se dedican a ver la estrategia del banco, acciones.

Motivaciones:

Ya se cambió las jerarquías

Sienten visibles de sus trabajos

Empoderamiento en los trabajadores

Que tienen participación en el desarrollo de un producto

Cristian: ¿Cómo se forman los scrum?

Eduardo: Sacar a las personas de sus funciones, pero luego regresaban a sus puestos, y era un poco más duro.

A finales ya todo el banco deberá ser agile.

Sol: ¿Hubo capacitaciones?

Eduardo: Hubo una serie de cursos y acompañamiento de los coach.

Sol: Los puestos han cambiado

Eduardo: Ya no hay puestos, no hay jerarquías, puedes llegar a ser líder, hay una estructura más horizontal.

Cristian: ¿Cómo ha ido cambiando la empresa?

Demo day: Todos los scrum presentan sus proyectos, con videos *in-house*, se revisan los proyectos y se priorizan.

La mayoría de los proyectos son tecnológicos. Cada año dura 3 meses.

TD: Orientada al cliente / Interna a la empresa (cambiar la organización).

Cristian: ¿Qué consideras que se debe priorizar a la hora de TD?

Behavior economics

Investigación de mercado.

Olas de campaña son *focus*, y con empresas de investigación de mercado, se van testeando los productos, sobre eso se genera la lista de prioridades.

Presupuesto: es una variable crítica, sino hay ppto. El proyecto no va.

Gerencia

Primero que debe desarrollar:

Alineación con los objetivos

Poner el alcance de las personas, trabajo en equipo y la orientación al cliente.

Limitaciones: Personas que les ha costado adaptarse a las metodologías ágiles.

10.8 Transcripción Entrevista a Profundidad BBVA 2:

Cristian: Nuestro foco es determinar las variables que deben desarrollar para que una empresa puede tener éxito aplicando transformación digital, esa forma de enfocarlo limitada mucho público objetivo porque terminaba segmentando solamente las personas que están en la cabeza y que toman decisiones, realmente limitamos mucho la población, ahora como lo estamos enfocando un poco más es como la gente percibe y vive la TD en un área, nuestra población ya se agranda, ya no nos enfocamos en la parte que toma decisiones, sino toda aquella área que ya ha pasado por un proceso de transformación.

Entendemos que el BBVA, ya todas las áreas se han transformado.

Solange: La matriz es la que ha ayudado en todo ese proceso, y queremos que nos cuente cómo ha sido todo este proceso.

Cristian: Conocer su perspectiva en cuanto a TD, en las áreas que ha podido estar o está y como es este proceso.

Alexander: La TD en el banco se ha dado en tres pilares: El primero es la estructura organizacional teníamos una muy estructura jerárquica, como mucho mando medio y poca sinergia entre las áreas claramente eso se ha roto bajo el nuevo el tema qué es agile trabajar ahora en grupo y sin jerarquías, con orientación, con líderes. Todas las sedes del banco, digamos que ya han migrado.

Por un lado, tenemos el tema de los productos, antes los productos se elaboran y uno de sus atributos era el tema digital y a veces salía o te olvidabas, lo que se hizo hace varios años fue integrar la parte de digital a la parte de desarrollo de productos, antes estaban en áreas separadas, ahora son uno solo. Entonces todo producto que nace digital ya no como un atributo más del producto, sino que nace digital.

El tercero es por el tema obviamente de los desarrollos, claramente ya tengo la organización trabajando porque quiero ya tengo el tema de los productos pensando en digital que el tema de los desarrollos claramente todo lo nuevo todo lo nuevo, lo digital que quiero hacer o brindar a mis clientes, tienen que estar basados en un desarrollo nuevo para eso el banco ha reforzado muy bien su parte de ingeniería, la que hace todos los desarrollos informáticos y asumido todo sobre las nuevas tecnologías, las apis, todo el esquema nuevo para poder llevar a cabo cada uno de los productos, yo creo que cubriendo todo esto estaríamos hablando de TD del banco.

Solange: ¿Cómo crees que es el proceso de la transformación digital?

Alexander: Ha sido muy difícil, el banco tiene 5 mil colaboradores y el primer problema que hemos encontrado es el *mindset*, la gente está acostumbrada a trabajar de una forma y no necesariamente pensando en digital, el nuevo cliente y ahí claramente disociación el nuevo cliente ya nace digital, le da pereza ir al banco, ya no quiere venir banco. Por el lado de los empleados tenemos empleados de diferentes generaciones, que muchas de ellas no piensan en digital. Si vamos al área de producto digital en el banco, claramente notas la diferencia generacional, claramente el promedio es muy pero muy bajo, mientras que otras áreas de soporte el promedio de edad es más alto

Al inicio fue complicado porque son las formas que el ser humano está acostumbrado a trabajar, pero cuando entiendes ya los objetivos que se alcanza y empiezas a ver los resultados, empiezas a trabajar en este aspecto y esa es la parte más difícil, porque cambiar el organigrama es lo dibujar las cajitas y todo, el tema es que la gente interiorice y la

metodología *agile* ha empezado a generar en algunos casos algunos conflictos en algunos casos re-potenciar a encontrar talentos que antes se ocultaban bajo una escala jerárquica.

Cristian: ¿Qué es lo que motiva a las empresas querer empezar este proceso de TD?

Alexander: Hay una frase de TD que me gusta mucho es que las empresas no tienen que tomar la decisión si entrar o no entrar en el proceso de TD, si no las empresas tienen que tomar la decisión de hacerlo bien o hacerlo mal, el entrar o no, ya no es una opción, si en verdad quieres que tu empresa quiebre o que se quede sin clientes, entrar a la TD, no es una opción claramente es una necesidad, la visión que ha tenido el banco claramente es entrar a esto sí o sí, ahora el tema es ver cómo lo haces, lo haces bien o lo haces mal.

Lo que le impulsa al banco es darle continuidad al negocio necesitamos seguir creciendo como banco y claramente el mercado está cambiando, las necesidades del mercado de los clientes son diferentes, tenemos 2 alternativas vamos con el mercado o sin el mercado, ir sin el mercado sería la catarsis. Tengo que ir con el mercado, si eso involucra que debo cambiar mis procesos o renovar mi planilla de empleados entonces se tiene que hacer, porque necesito entender a este nuevo mundo, esos clientes jóvenes los que le van a dar continuidad a mi negocio buscando siempre la rentabilidad.

Como somos un grupo bastante grande a nivel mundial, claramente la directriz viene del holding, claramente tienen una visión más global y cómo va la tendencia en general y en Perú.

Cristian: ¿Quien ve la parte estratégica o la ve otra área?

Alexander: Nosotros tenemos un área de cliente *solutions*, que es la que se encarga del desarrollo de todos los productos, que ahora también contiene la parte digital.

Solange: ¿Es como un laboratorio o centro innovación?

Alexander: Creo que no tenemos un laboratorio donde estemos probando cosas, todavía estamos arreglando una serie de cosas, esa podría ser la segunda derivada de nuestra TD. Por el momento estamos haciendo pequeños pilotos, testamos las campañas previo al lanzamiento.

Hay una serie de innovaciones que han surgido a partir de esta nueva campaña Uga-uga.

Cristian: ¿Quien se encarga de la parte de desarrollo?

Alexander: Nosotros nos apoyamos del área de *engineer*, la que en realidad entre comillas da lo que el área de producto sueña. Si el área de producto sueña con hacer una billetera electrónica, nace el desarrollo per se en el área de sistemas, son ellos los que se

encargan de contratar a las personas que tienen este *know-how* de programación en algunos casos cuando es demasiado especializado contratan gente afuera o si no lo es y tiene que ver más con los sistemas de banco se desarrolla de manera interna.

En la parte de infraestructura nos hemos apoyado en recursos humanos, ellos han guiado toda esta transformación, han liderado los cambios en las diferentes áreas, han asesorado a los clientes

Solange: Vino una consultora para apoyarlos a todos o han recibido un coaching

Alexander: En realidad, mucho de las cosas que se hacen en el banco, vino con un libro blanco, con las pautas que deberíamos tener, cuando ya llega a cada país se tropicaliza, el área de recursos humanos se ha encargado de cambiar la estructura organizacional y claramente limando las asperezas que hay.

Tenemos al gerente general, tiene 9 reportes, las 9 áreas más importantes.

Solange: Por ejemplo, el área legal o las que siempre se transforman más rápido se transforman son marketing, recursos humanos, TI, pero hay otras áreas como control, presupuesto, finanzas, legal son las que demoran un poco más.

Alexander: Pero igual están trabajando con agile, al inicio fue un poco complicado porque tenías unas áreas que ya se habían transformado y otras que no, estas trataban de trabajar de una forma y como necesitan el complemento de otras áreas, encontrabas a alguien que no habla tu idioma, ahí empezaba a tenerse algunas fricciones. Recursos humanos les tomó foco a las áreas de legal, finanzas y auditoría, ahora ya todos trabajamos igual y el trabajo fluye mejor.

Cristian: ¿Qué variables se desarrollan más en el proceso de TD?

Alexander: Claramente son innovaciones, tratamos de buscar nuevas funcionalidades que le guste al cliente.

Solange: Lo que hemos visto nosotros en las entrevistas es que hay dos ejes: el principal es el cliente porque todo lo que haces es para él y otra parte también y es el recurso que son las personas, la organización porque si ellos no cambian no hace, pero usted considera que hay otras variables que son importantes en este proceso.

Alexander: Yo creo que son las dos principales directrices que tiene el banco: es atender al cliente digital y el otro es atender al cliente, por el lado de recursos, son los recursos económicos claramente cerca de 60 o 70% de la inversión se realiza en términos tecnológicos, hay un presupuesto asignado.

Solange: Claro, cada trimestre que se hace como que diferentes presupuestos.

Alexander: El presupuesto tiene un gran porcentaje tecnológico, el grupo está apostando a nuevos desarrollos.

Cristian: Es *client solutions* que hacer los objetivos. Por ejemplo, como ha sido el nivel de involucramiento del directorio, *staff*.

Alexander: En realidad todo cae como en una cascada, todo el comité de dirección está alineado completamente con la estrategia digital del banco, saben que es una necesidad y lo que hacen es empujar a sus equipos.

Solange: ¿Y han sacado a varias personas, que no se incorporaron en este proceso?

Alexander: Como toda empresa siempre hay cambios generacionales y claramente es esquema agile, no necesariamente ha sido adaptado para todos prefieren, hay personas que prefieren no adaptarse, obviamente negocian su salida con el banco. Pero nuevamente el espíritu, todo el conocimiento como empleado te estoy dando una nueva forma de trabajar diferente más efectiva, la verdad no tendrías que tener algún argumento para oponerse, que te va a costar claro, el ser humano es un ser de costumbres. La gente lo ha tomado de manera muy positiva y los resultados en términos de entregables al cliente son más rápido, porque antes mover a una institución para el desarrollo de un producto era una tarea titánica, arrancabas en marzo y terminaban en diciembre, 9 meses para que la vea la luz, claramente cuando el producto salió al mercado muchas veces, la competencia nos ganaba y cuando salías realmente ya no era lo que el cliente necesitaba, al final tenías que volver a empezar, no podíamos estar así invertimos mucho dinero y tiempo. En este esquema agile nos basamos en un mínimo viable, entregables mínimos que se llamen MVP (producto mínimo viable) que tiene como fecha 3 meses, en 3 meses tiene que salir algo. Si te dan una idea, un encargo tienes 3 meses para que salga a luz, todas las áreas del banco trabajan para que salgan los proyectos, organizar a toda la institución para hablar en término de trimestre, sprint, hablar en términos de horas-hombre, de FTE, es todo un lenguaje nuevo pero que claramente que en términos de entregables nos ha dado una mayor productividad.

Solange: ¿Solo te enfocas en eso?

Solo te enfocas en eso. Por ejemplo, el área finanzas, tiene mucho enfoque de reportería pero también da soporte a proyectos, lo que se ha hecho bajo ese esquema agile es partir el área financiera, una parte que se dedica a la reportería en el día a día y otra parte solo a proyectos y otra parte, encargado de la estrategia financiera. Tenemos 3 bloques, que se llaman los *building blocks*, que era lo que sucedía antes la gente avanzaba su día y cuando le sobraba tiempo avanzaba el proyecto que le habían asignado, no te dedicabas al 100% al proyecto. Ahora no, hemos separado la parte de la gente que tiene su día a día que le dedique 100% esto y hay un grupo exclusivo solamente, que se llama *solution development*, que se encarga

exclusivamente de proyectos de finanzas y otras áreas del banco, viene alguien con algún proyecto y necesito ayuda financiera, estas personas del pool de *solution*, tiene gente especializada en diferentes temas financieros y le da la asesoría que necesita, le da las cuentas contables que necesita, le genera las ristras contables que necesitan, hace las pruebas en test que funcione, a esta persona piden por un par de semanas o por un par de días. Estas personas ya no le dicen estoy ocupado como era antes, ahora la respuesta es mucho más rápida y el seguimiento que van a mi caso de que yo a la gente que yo le hago a la gente de *solution development* o finanzas es que den la respuesta más rápida posible.

Cristian; ¿Qué personas forman parte del *pull* y cuales hacen las labores operativas?

Alexander: Claramente es el conocimiento, el área operativa tienen varias personas con distinto conocimiento, tendremos uno que sea muy capo en el tema de inversiones en el tema contable, búsqueda de ingresos y así por encima. En el *pull* hay 11 personas, claramente tiene diferentes especialidades financieras, cuando el usuario de cliente *solutions*, dice necesito alguien de contabilidad, busco en el *pull*, si tu perfil da, se va un par de semanas.

Cristian: ¿En el caso que no se le asigne un proyecto?

Alexander: Se supone que siempre va a ver proyectos y cada vez se van a ir incrementando, este esquema agile lo que hace es tengo 5 ideas y ahora solo voy a tener que atender a 2 en el año, ahora ya no, bajo este esquema si lo encuentras y lo tienen disponible, te permite hacer mayor número de proyectos.

Cristian: ¿Cuándo se dan estos proyectos? Si hay varios proyectos que necesiten a la misma persona.

Alexander: Lo que hacemos, si tengo una especialidad que está ociosa y hay una que está sobrecargada claramente tengo que cambiar, esta persona que está ociosa la libero y la mando a la parte operativa y de la parte operativa busco alguien que tenga más o menos esta habilidad que si requiero.

Solange: Al final casi todos, la idea es que deban tener algún tipo de especialización. ¿A quién le reportan esas personas?

Alexander: Tienen 2 reportes: *Product Owner* del proyecto y a mí.

Solange: ¿Cómo ha cambiado la evaluación de desempeño?

Alexander: La evaluación de desempeño es distinta Es en base a los *squads* que ha sido asignado y ese equipo es el que te evalúa y otra parte yo. Se vuelve más complejo

Solange: Es bonito ver como que has aportado a los diferentes proyectos que el Banco va a sacar a un futuro.

Alexander: Antes en el tema de los reportes y lo que hacías era priorizar la única persona que tenía era la más débil del grupo, y no mandabas a la persona que sabía más.

Cristian: ¿Cuándo se transformó el área?

Alexander: El área de finanzas en el mes de agosto fue el año pasado fue la transformación agile.

Cristian: ¿Cómo fue ese proceso?

Alexander: Ha sido un trabajo de conceptualización como cuatro o cinco meses antes y en diferentes reuniones, nuevamente al por un esquema muy jerárquico o a un esquema más plano, ha sido muy difícil claramente las costumbres te ganan, los gerentes y la cuota de poder que tienen los gerentes se elimina completamente, ahora tienes a los gerentes aislados en disciplina, pero ya no tienen gente a cargo jerárquicamente, ellos se encargan de supervisar en lo que quiere tener el banco, los dejas como estrategas, son los que priorizan. Al principio los ha desencajado. Te pagan lo que te pagan, nos ha ayudado bastante en la salida de los proyectos, con la misma cantidad de personas.

Además, hemos encontrado a talento que estaba escondido, detrás de una escala jerárquica, como asistente o analista que tiene mucho potencial pero que nunca salió a brillar porque tenía un jefe encima y al final el que brillaba era el jefe. Ahora todo es plano el que brilla es el que tiene la idea, el que desarrolla y gestiona, hemos encontrado talento que teníamos escondido.

Cristian: ¿Hasta qué nivel de los trabajadores, pueden formar parte de los proyectos?

Alexander: Por ejemplo, en el *pull* de *solutions*, en el equipo hay personas que han sido subgerentes, jefes y especialistas, ahora todos son bajo la misma escala jerárquica, nadie es jefe de nadie. Para tratar de mitigar, y explicar que ya no tienes un equipo a cargo, ya no vas a mandar, ahora tienes que hacer.

Al momento de revisar las escalas jerárquicas, había mucho mando medio, tenías mucho coordinador del coordinador, tenías mucho del observador del observador, entonces no tiene sentido, estabas que le pagabas mucho a una persona que solo miraba o coordina, cuando en verdad la fuerza y el empuje está abajo. El banco se dio cuenta que no necesitaba a tantas personas, conceptualmente tiene sentido.

El banco se ha cuidado mucho y cuidar a las personas, tanto por parte de como lo han tomado los líderes y el área de recursos humanos, habido un programa, en donde se les ha asesorado, explicado, se les ha invitado a ser parte de este cambio.

Los mandos medios se han eliminado y solo han quedado los necesarios

Cristian: ¿Cómo es el proceso de transformación cuando deciden que un área va a transformarse?

Alexander: Hemos tenido como aliado a Recurso Humanos, quien nos ha dado las premisas de este cambio, cuáles eran las libertades y los riesgos que se deben de manejar. Hemos tenido mucha asesoría por parte de ellos. Ellos han sido los que han liderado este cambio.

Se hizo reuniendo a todos los gerentes y definiendo la nueva estructura, ponerle nombre a cada una de las cajitas creadas, se hizo un evento para comunicar la transformación, donde se dio las nuevas directrices de porque estamos migrando, que otras empresas en el rubro bancario han cambiado y que aspiramos.

Generó ruido al inicio no lo voy a negar, incertidumbre, con las nuevas funciones de los proyectos, con muchas dudas. Conforme hemos ido avanzando, hemos encontrado la mejor manera que esto fluya.

Ahora tenemos reuniones de planificación trimestral, donde las diferentes áreas me están pidiendo los recursos, yo programo los recursos en base a las semanas, según el *expertise*. Nos ha generado una productividad tremenda.

Cristian: Si hablamos de éxito.

Alexander: Estamos todavía aprendiendo ya cambiamos la estructura, estamos en el cambio del *mindset*, de la gente, pero después de varios trimestres, esto lo hemos implementado en agosto, estamos hablando de 3 trimestres, yo creo que ya está calando en las personas, mi percepción y sensación que tengo con respecto al equipo es que tengo un equipo más empoderado que se sienten dueño de su propio proyecto y que se esfuerzan. Tengo gente muy motivada, que antes lo tenías aburridos apretando una misma tecla para generar un reporte, ahora los tienes en proyectos dinámicos, un día ven tarjetas, proyectos personales, seguros y aprenden, los tienes muy empoderados con ganas de querer hacer más cosas y creo que sí ahora la pelea más es por el presupuesto más que por las personas. Además, de las personas necesitas dinero para hacer los desarrollos, el dinero es nuestra principal limitante.

Solange: Si, porque antes presupuestadas anualmente y eso ya el próximo año voy a gastar eso porque tanto y tanto, pero ahora ya es diferente.

Alexander: Si, porque van saliendo diferentes proyectos, tienes a todo el banco pidiendo proyectos y tenemos que priorizar para saber cuáles hacemos y cuáles no.

Cristian: Queremos conocer la percepción de los trabajadores.

En este proceso siempre hay limitantes u obstáculos ¿cuáles son los principales que usted vio dentro de su área?

Alexander: Para este cambio Recursos Humanos, contrato a un grupo de coach, para ayudarnos todo con referentes a la transformación agile, donde resolvieron todas las dudas y consultas.

Yo creo que la principal limitante es la información la gente quería información, saber en qué se estaban metiendo, es un tema diferente especialmente en la parte generacional, los jóvenes se han adaptado rápido y a otros les ha costado un poco más entender, ya que para tu cambiar necesitas entender, dicen que todo tiempo pasado fue mejor, uno lo ve así, pero no necesariamente es lo mejor. Mientras haya vida información yo creo que el impacto ha sido menor, en la medida que las personas no han obtenido la información que necesitaba, habido fricciones.

Cristian: ¿Cómo hacen para afrontar estos obstáculos? Nos hemos apoyado mucho en los *coaches*, ellos nos han apoyado asesorando de manera continua. Ha habido desayunos de forma trimestral, así las personas compartan que es lo que piensan y luego desayunos con los líderes de cada uno de los equipos, así contarán sus experiencias, qué es lo que han sentido

Otra de las limitantes si quieres que te comenté es el tema del empoderamiento es lo que pasa, para un jefe jerárquico antiguo era el que estaba acostumbrado a tomar las decisiones y a ordenar lo que tenía que hacer, le cuesta o le ha costado mucho empoderar a las personas. Ahora a los equipos son los que toman las decisiones, la solución ahora parte del equipo, el equipo se reúne, piensa salen las ideas y actúa ya no tienen un líder que le decía eso tienes que hacerlo así. El líder les da un reto y el equipo es el que se autogestiona para conseguir este objetivo.

Cristian: ¿Considera que el sector bancario es el que más debe de adaptarse?

Alexander: A diferencia de las otras empresas, nosotros tenemos a la *fintech*, el modelo bancario es simple personas que tienen mucho dinero y las que necesitan dinero nosotros actuamos de intermediarios. La pregunta es necesito un edificio con 5000 personas para hacer de intermediario, claramente en este mundo digital, no lo necesitas y ahí donde las *fintech* está empezando a encontrar y empezando a encontrar a los que tienen dinero y el través del banco no puede quedarse, tienes que adquirir velocidad , justo el cambio agile nos ayuda en eso, sin necesariamente tener ni la infraestructura y los costos laborales de ni el pago de impuestos, hay una serie de cargas que nosotros como institución de 5000 empleados tenemos, los costos fijos, mantenimiento de la luz, agua y más costos que hacen ineficiente nuestro servicio o más caro frente a una *fintech*.

Finalmente, a los clientes le interesa el dinero y la tasa que le vas a dar, la tasa se basa en todos los gastos que tiene el banco y claramente va a ser más alta a la *fintech*. Salvo que el banco se vuelva super eficiente y super rápido.

Solange: ¿Y con el resto de los bancos?

Alexander: Con el resto de banco, si creo que estamos adelante, estamos liderando la transformación digital del sistema financiero del Perú, ahora ofrecemos más productos digitales, estamos apostando super fuerte y la idea es posicionarnos, así como un banco digital.

Ahora los colaboradores se convierten en usuarios de las herramientas, pueden probarlo, antes que salga al mercado.

10.9 Transcripción Entrevista a Profundidad BBVA 3:

Entrevista a Gabriela Jahuin -BBVA

Sandra: Habla de los procesos de compra, de los procesos básicos contables entonces en realidad está transformación más allá de ser puramente una herramienta tecnológica.

Solange: Al principio se transforma el área de TI, marketing o recursos humanos son los principales, pero luego hay más áreas que se involucran.

Sandra: Definitivamente claro y en todo está transversalidad que qué cambios que tienes que hacer en todo el proceso *end to end*, definitivamente el área recursos humanos es un factor clave para justamente promover y motivar esta disposición al cambio. Entonces en organizaciones mucho más grandes y antiguas donde tenemos procesos más estructurados, involucran realizar esos cambios, a lo que nosotros llamamos duro es realmente operativizarlo, pues como *speech* es más fácil pensar en el cliente, pero pensar en el cliente que realmente conlleva, y cómo operativizar en la vida real de realmente transformar eso. Como logras hacer algo diferente y única manera es cambiar el cómo estamos haciendo ahora y como lo estamos haciendo en las otras áreas y eso conlleva realmente estructurar una estrategia de cambio este que cuesta tiempo no y cuesta aplicar muchos factores desde el área de recursos que tiene que apalancar y tocar base con todos los puntos de contacto que tienen estos procesos estructurales. Lo más difícil es operativizar es el *speech* que usamos, un cliché como transformo la experiencia de cliente que suena muy bonito y fácil, pero es duro porque realmente conlleva el cambio en la operativización y en cambio el proceso de toda la gestión:

Gaby 2: Hay una palabra que persigue todo eso qué es la agilidad al cliente por ejemplo antes tú no le preguntabas que quería y priorizamos lo que a ti te importaba como empresa entonces eso conllevaba, por ejemplo te metías hacer un proyecto de acuerdo a tus prioridades y salió el proyecto el mercado después de haber cómo no sabía lo que quería tenías que suponerlo entonces te pasabas varios meses pensando en lo que posiblemente quieran te quería y te gastas muchos meses y cuando ya por fin tenías un producto e ibas y no era lo que el cliente deseaba porque cuando ya lo lanzó al mercado después de tener la campaña de acuerdo a la estructura. Después de todos los pasos para llegar y por fin llegado el producto al cliente,

simplemente lo tenía la competencia. o te das con de golpes en la cabeza porque no es lo que él necesitaba hay que reprocesar sobre costos de nuevo el proyecto o hay muchas veces que se puede tirar el proyecto, entonces el cambio de transformación pasa por poner al cliente al principio y preguntarle co-crear de la manito con él y no tener miedo entregar de repente oye hoy día entregarán, pues un barquito papel mañana un barquito madera, luego entregarás un yate o un submarino, va creciendo tu entregable o de repente te quedas en el barquito papel, ya que al cliente no le gustó y lo tiras y eso es mucho cambio paradigma porque acá había como que muchos pasos para entregar un producto.

Solange: Asumo que aquí tenías que validar con el jefe, o si le gustaba la idea.

Gaby: Al tener una estructura tan rigurosa no te permite ser ágil, porque como tiene que pasar todo ese canal rígido hacia arriba, no puedes hacer muchas cosas a la vez, entonces el poder pasar a trabajar en scrum, en equipos descentralizados que empiecen a tomar decisiones es la mejor forma para empezar con la transformación digital porque tampoco puedo ser de buenas a primeras, ya toco mi varita mágica que todo el mundo empiece ser agile, ser scrum, que se ponga a pensar en el cliente, porque todo se puede desbaratar, entonces hay empezar con equipos controlados, hay algunas empresas que optan por hacer centros de innovación como que apartar la innovación, BBVA no ha tomado esa postura, la innovación se ha dado en toda la organización por ellos están en escalado agile a diferencia de otros bancos. Por ejemplo, yo vengo de Interbank y ellos tomaron la decisión vamos a hacer que solamente un área controlado, si esto sale mal mejor que esté controlado. No acá no ha sido extendido hacia todo y eso ha tenido cosas muy buenas, pero también ha tenido costos, no porque al no estar haciendo este proceso pues ahí también algunas cosas que no pueden salir bien y vas avanzando de pocos.

Sandra: Se empezó en el 2012, la idea era una manera de hacer proyectos finalmente el concepto de agile y scrum, es un nuevo proceso de cómo hacemos para obtener un producto final y darle una experiencia adecuada al cliente, entonces ha ido evolucionando y el concepto de cómo hemos ido construyendo a los *scrum*, plan de cascada con *gant*, no ahora se trabaja y aplicamos la metodología bien estricta.

Llevamos años de luz de diferencia porque realmente son equipos que hacen como dice Gaby que antes pasaba por una serie de autorizaciones de pasar por una serie de comités de aprobación, por una serie de vistos buenos por el jefe que, si al gerente le gusta al presentarle al cliente la solución, ya pasan en dar soluciones más empoderadas de los mismos equipos, en los cuales ellos realizan su prueba de experiencia usuario y saca las conclusiones. El líder en su rol pues se vuelve también más retador porque ya ellos no están estoy dirigiendo, sino que más bien están colaborando y facilitando a los equipos la vida dando un poquito de visión, que las cosas empiecen a conectar.

Antes estábamos revisando todo y ahora hemos pasado a un costado para ser facilitadores, en la primera etapa había márgenes de error, ahora el error está permitido. También e

también es el cambio de las estructuras jerárquicas que teníamos para más allá de estar encima nos colocamos al lado como facilitadores.

Cristian: ¿Cuánto tiempo le ha tomado a la empresa para que esté yendo?

Gaby: Como te decía era que este proceso pues ha sido largo, no largo, hablar de transformación digital un poco hablar del grupo BBVA tan distintos países, tienen más de 100 mil trabajadores, tampoco es que 5 años signifique mucho no empezaron con primeras células o scrum de trabajo para abarcar retos específicos que le preocupa a la organización, como probando este que funcionará. Por ejemplo, en Perú se hizo un proyecto para revisar todas las comisiones en qué cosa podemos bajar o subir porque es una preocupación, rápidamente se organizaron y empezaron a ver eso. Hay que tener un *squad* de calidad porque tenemos muchas llamadas de los clientes y aparentemente tenemos que triplicar el *call center* y no era necesario juntaron a 5 personas especialistas para revisar qué es lo que realmente pasaba y porqué llamaban tanto los clientes y era porque las personas que atendían no estaban bien capacitadas, entonces en capacidad se reforzó la comunicación, disminuyeron personas porque lo volvieron más eficiente. Pasas de eso, resulta que funciona vamos a hacer un área agile, empezó con el área de *client solutions* bien, eso fue en el 2017, funciona vamos bien, ya todos los proyectos se manejan con agile, ya está área es la que crea el diseño de productos y desarrollo productos, que está en agile ya funciona, ahora vamos a hacerlo para todo el banco. ¿Por Qué era necesario hacerlo para todo el banco? Tienes áreas tan dinámicas y otras que no, que son áreas jerárquicas. Por ejemplo, el área de riesgo, tienen una estructura, mi jefe, mi jerarquía, procesos tu no vas a venir y decirme que todos somos scrum, yo tengo que discutirlo con mi gerente o subgerente. Entonces era necesario hacer agile a toda la organización, se fue escalando poco a poco por áreas, *client solutions* ya estaba, vino riesgos, luego finanzas, legal, recursos humanos y hasta que ya han terminado de escalar, igualmente la parte comercial no es agile, ellos son *front*, pero todo lo que está detrás la central ya somo agile y estamos en la fase de calibrar porque el escalado agile no ha sido fácil, lo han dividido en cuatro *building blocks*. Han juntando a los que son estrategia, lo que han dicho es para ser ágiles, hay que especializarlos, una persona viene y ocupa una parte de su tiempo en hacer la estrategia, la visión hacia dónde debemos ir, la otra parte de su tiempo se dedica a desarrollar proyectos, es ejecutar el día de hoy es venir hacer que el canal funcione, ver que estemos atendiendo a los clientes, que los productos que tenemos se están vendiendo y luego el canal de *front* que tiene la atención.

Lo que están haciendo los cuatro a la vez, pero lo importante es especializar entonces una sola persona que ve estrategia y otra que vea los proyectos en vez de tener cuatro haciendo lo mismo, es empezar a especializarse. En mi caso yo me fui al área de estrategia, a la disciplina, la mayoría de líderes fueron ahí, son los que dan la visión y alinean todo, no alinean de manera vertical sino de manera horizontal porque cada equipo es autónomo de los proyectos es autónomo antes me reportaban, dejaron de hacerlo, lo que decía Sandra los tenías parte de tu equipo y ahora son tu equipo, pero no eres el jefe, eres su líder su jefe al final reportan al mismo equipo, lo mismo fue para el área de ejecución. Lo que yo veía se partió, eso ha costado porque siempre hay grises. Hay procesos que se quedan en el aire

hay cosas que se dejan de hacer lo cual es bueno porque te das cuenta de que había grasa, parte del agile, es también decir que no voy a hacer entonces en estos cambios lo menos prioritario se deja de hacer, es una oportunidad para repensar las cosas que se deberían dejar de hacerse.

Solange: ¿La estrategia como se plantea?

Gaby: Como te decía, la estrategia, retira las personas del equipo para poder pensar en el largo plazo, en una de las preguntas tenían era ¿cómo se ejecuta la TD? Tú tienes primero que transformar tu negocio actual luego empezar a darle valor a tu negocio actual y luego es hacer la disrupción total de tu negocio, cosas que terminen matando a tu negocio actual entonces el día de hoy transformar el negocio actual está en un área que se llama “*solution development*” desarrollo soluciones, que básicamente son los proyectos que ya se han planteado para un año y que cada trimestre se van priorizando, el agregar para agregar valor a las cosas que tú haces también está atacado por esta área. La parte más disruptiva, la visión , engranar que todo tenga sentido lo hace la disciplina, la estrategia porque podría ser que yo llevo el canal digital de empresas de repente dentro de la estrategia está que ahora el canal de empresas pues al futuro tiene que vender ya no sólo transaccionar sino que está para que las empresas entren y compren productos del banco o incluso productos de terceros y de repente y yo lo tengo planteado así pero resulta que el área que hace los desarrollos está haciendo todo lo contrario, quiere potenciar más la transaccionalidad no cree en la venta y quiero un canal solo transaccional por eso le brinda no se puede más procesos y no mira la parte de venta no le da prioridad a la venta, entonces ahí estamos contradiciendo hacia dónde vamos con el desarrollo de proyectos o la ejecución de repente se reveló y dijo a mí no me importa ni la estrategia o proyectos, yo aquí tengo que vender como yo mantengo y pago la cuenta entonces, yo ahora he decidido subir los precios del canal porque necesito ganar plata este año, oye pero eso va en contra de la visión de digitalizar a los clientes hasta qué punto quieres subir los precios, pues es como que la estrategia se encarga un poco hacer ese lineamiento porque como todos son autónomos alguien tiene que quedarse viendo que está pasando o la ejecución puede ser que se esté desangrando por que le han duplicado el número de llamadas y nos pasa no porque tenemos mucho rollo con las claves para usar el canal digital y mucho rollo con las claves y de repente revisa y el de *solution development* está todo innovación servicios a los clientes que ya te he comprado en tu producto y que no quiere innovación simplemente quieren que funcione no haber verdad y retira miedos de innovación y no se puede cambiar el foco del canal nota no todo puede ser? tampoco será también hay que limpiar la casa hay que darle mantenimiento no acercarse allí entonces esta la estrategia también ayuda a que siempre dicen de manera correcta los proyectos no porque de repente el desarrollo se dice no importa me parece que el canal digital lo principal es que los empresarios tengan huella digital o que puedan entrar a su canal digital con los ojos con la biometría entonces no preciso y eso va a ser un proyecto de este año y por el otro lado la ejecución se desangra la estrategia eso era accesorio pero no era importante y al final se gasta se gaste presupuesto en cosas que no iban a transformar el negocio proyecto de vida proyecto no tiene por qué lo que hace marketing y eso da como consultoría y asesoría Santos en las

áreas y los proyectos incluyen agente marketing pero no tienes un libro desarrollo en ejecución tiene gente marketing pero son parte de todo un *building block* de ejecución por ejemplo yo me dijo el videoblog de digitalización y cash *management* y aparte como monetizar más el negocio con las empresas no se incorpora los perfiles de marketing para hacer campañas de marketing no es un área de soporte de todas las áreas son personas de empresas la bolita que deprime y ahí tiene los perfiles multidisciplinarios para ver las campañas de PYME para ver lanzamiento productos para mejorar los productos que tienes es diferente ya no es el típico organigrama con cuadraditos y el desarrollo de la estructura hablando del tema es que la parte del producto que no sé cuántos años son en la parte de desarrollo que es esa la que está dentro de la inclusión ha pasado a formar parte de los escribo poder diferenciar lo que hace el banco a otro a ver mira las estrellas son muy parecidas pero yo me cambié de banco y al final el tema digital sin diferencia pero en general en el negocio lo has puesto muy parecidas o sea por ejemplo como llegar a este cliente puede ser muy parecido a como el otro banco tiene pensado llegar a clientes lo que diferencia las organizaciones son las culturas porque las culturas al % de las final con las personas entonces es muy rígido y no te atreves y piensa la gente podía aguantar ahí sin tomar decisiones o sea por más bonita que tú estás diciendo cómo va a subir no puedes por ejemplo también es tener una idea tener la intención pero si tienes a los líderes incorrectos con la cultura incorrecta que no apuesta por un modelo así que es burocrático por ejemplo no va a dejar que fluya la transformación digital no te la cultura y las personas de lo más importante y es lo que diferencia una empresa a otra en su puesto y la he puesto porque qué porcentaje del presupuesto de los recursos se destinan a transformación digital no cambio no ha dicho negocio están 100% enfocados a eso o es una parte experimento disolución laboratorio innovación y ojalá que saque cosas bonitas para para eso tenemos la formación no es una super apuesta y más o menos en los bancos bueno los que se lo como que todos buenos los 40 principales todos como que todos como que yo considero que han sacado algo de digital porque siempre está aplicación y entonces parece que todos estuvieran como alineados todos tienen intención de banco digital y en diferente a por ejemplo a la ilusión no sé si eso ha cambiado imagino que ya cambio pero hasta donde yo estaba tomó la decisión de tener un centro innovación y un laboratorio no está no le reporta y el otro es lo mismo pero jerárquicamente no es lo mismo porque el 30% de las llamadas son sólo para claves y de repente revisas que el de *solution development* está centrado solo en la innovación y el servicio, las personas que ya te compraron el producto, que no quieren innovación y solo quiere que tu producto funcione, quien lo va a ver cambia el foco del canal no todo va ser innovación . La estrategia también ayuda a que se priorice los proyectos.

Cristian; ¿En cada área hacen esas divisiones?

Gaby: Todo el banco está agile, tienes a la estrategia, *solution development*, que son los desarrolladores, tecnología con negocios que hacen los proyectos, tienes a ejecución y el *front*. Estos son los grandes bloques.

Cristian: ¿Dentro de cada bloque están las áreas, que conocemos normalmente?

Gaby: Cada una de las áreas está dividida en 4 bloques. Por ejemplo, hay áreas de soporte como marketing, tiene una persona de disciplina, ellos dan consultorías a todas las áreas y los proyectos incluyen a gente de marketing, pero no tiene su *building block* de desarrollo. En ejecución tienes a personas de marketing, que son parte de todo un *building block* de ejecución. Por ejemplo, yo manejo el *building block* de ejecución de digitalización y *cash management* y aparte hay otro *building block* de monetización para el sector de empresas, ahí se incorpora los perfiles de marketing para realizar las campañas, ya el área de marketing no es un área, son personas con perfiles marketeros que pasan a formar parte de un *building blocks*, ya no es típico organigrama.

Cristian: Yo tenía entendido que se dividían en 3 partes: infraestructura, producto y el desarrollo. Digamos que la parte de infraestructura, la parte de producto que viene a ser *client solutions* y la parte de desarrollo que viene ser *engineer*.

Gaby: *Solutions Development* que está dentro de *client solution*, así como marketing y *engineer* existe, ha pasado a ser parte de los scrum, son como células que por sí solo son autónomos.

Cristian: ¿Cómo podemos diferenciar lo que hace el BBVA frente a los otros bancos?

Gaby: Las estrategias pueden ser muy parecidas, como llegar al cliente puede ser muy parecido, lo que diferencia a las empresas son las culturas al final son las personas, son los que ejecutan, puedes tener una estrategia bellísima, pero si no tienes la cultura para ejecutarla y eres muy rígido y no te atreves, y las personas no pueden tomar sus propias decisiones o puedes tener la idea, pero si tienes a los líderes incorrectos con la cultura incorrecta, que no apuesta por una cultura así, que son burocráticos, no va ser que fluya la TD.

Solange: ¿En lo digital como es la diferencia?

Gaby: Ahí es en función al presupuesto y agilidad, que porcentaje se destina a la transformación digital, están enfocado en eso o solo es una parte como un laboratorio de innovación.

Solange: En los bancos, que todos están digitalizados, ya que sacan aplicaciones o nuevos productos.

Gaby: Todos están en la carreta digital, todos están apostando por esto. La estrategia no es tan diferente, sino la ejecución. Por ejemplo, Interbank tomó la decisión de tener un centro de innovación y laboratorio de innovación. Un CI es externo, no le reporta a Interbank y el LI está dentro de Interbank, la diferencia es en la jerarquía. CI es autónomo da servicios se autogestiona, en cambio el LI es un área dentro del banco, ellos tomaron una apuesta

más conservadora a pesar de que su cultura les permitía hacer más alejado y mi punto de vista fue conservadora porque tenía menores recursos con lo cual no podía fallar no entonces lo controlaron más.

Luego tienes un Scotiabank que hizo su *digital factory* que viene a ser como una especie de *solution development*, donde están aplican la forma de hacer las cosas, pero de manera centralizada y luego tienes a un BCP con su centro innovación y que empezó controlado y luego ellos ya están empezando en la segunda etapa a escalar un poco más pero no han escalado a toda la organización. Tienen un BBVA, que la he metido, nunca hizo un centro de innovación, solo en España y luego lo cerraron.

Solange: La matriz ha influido bastante, en el proceso de transformación de BBVA.

Gaby: El holding ha sido la pieza clave y angular de los bancos peruanos superiores BBVA, ellos trajeron los *building blocks* lo que les he contado, ellos ya lo venían probando, de los bancos peruanos que están ya en niveles superiores como nosotros.

Solange: Una consulta, y Recursos Humanos le dieron capacitaciones trajeron una consultora para cambiar ese *mindset* y la cultura.

Gaby: Hubo bastante capacitación en *design thinking*, hicieron un programa de embajadores y no podríamos contratar diseñadores, no podríamos hacer que todos dependan de un diseñador.

Se empezaron a realizar varios programas de formación también tuvo bastante preparación bastante formación en la parte *agile*, pero al final todo eso teoría la práctica es lo que realmente muy importante.

Cristian: ¿Qué limitaciones han encontrado en este proceso?

Gaby: La resistencia al cambio, la cultura puede comerse a tu estrategia, la estrategia de digitalización que tiene el BBVA es impecable, la teoría es excelente pero el día la cultura diferente estaba conversando con alguien de *Bankcommerce* (México) que hay qué casos donde la gente le dice su jefe, tú me estás pidiendo la opinión a mí, si a ti te pagan por decirnos que hacer, se indignan. El modelo ha aterrizó en cada país de manera diferente.

Solange: Bueno considero que los más jóvenes son los que se han adaptado más rápido y las personas que ya lleva como que bastantes años con ellos y les cuesta un poco más.

En términos generacionales, hay siempre excepciones hay un señor de 62 años que le costó mucho el cambio, pero ahora ya cedió ahora trabaja en scrum, ya valora que los equipos sean autónomos. Si hubo resistencia al principio, pero aprendió, vio que se entregaban más cosas así.

Solange: Las personas con el tema del nombre porque tu tipo tienes una mentalidad que tienes que ir escalando.

Gaby: Eso es lo peor, nosotros venimos de una cultura, como sociedad hemos cambiado no como banca hemos pasado de ser un *ego-system* porque yo no sé si lo han vivido, pero en mi caso sí o sea te forman para estudiar trabajos duro trabaja duro y tiene que trabajar muy duro porque en la punta de la pirámide solo llegar a uno, compras consumes, creces eres un *ego-system*, mientras más escalas y otros no están a tu costado.

Hemos pasado a una sociedad *eco-system*, donde todos necesitamos estamos interconectados nos hemos dado cuenta de que ir solo voy más rápido, pero si voy con gente llego más lejos entonces me conviene colaborar. Por eso han salido negocios como Airbnb, Uber, Alibaba, que son fuente de inspiración para todo lo que es colaboración para pensar distinto. Es un ecosistema no necesito tener 10 mil autos para ser la empresa más grande de taxis, no tengo que ser dueña de millones de hoteles para ser más grande de hoteles. Se ha cambiado ese paradigma y eso ha influido en nuestra sociedad nos ha vuelto menos egoístas menos *ego-system* a ser más *ecosystem* entonces este eso influye muchísimo pero ese paradigma explícaselo a la gente que ya no va a llegar a ser gerente, que ahora será líder facilitador, coach como el gerente antiguo, que es aquel que estaba arriba y que menos chambea, hora tiene que chambear, tiene un rol de estrategia y no tiene a nadie abajo. Las personas le han dolido el ego, ahora debes de convencer para que te escuchen, debes influir y generar confianza.

10.10 Transcripción Entrevista a Profundidad BCP:

Entrevista a Cynthia Ríos BCP

Cristian: ¿Que es la transformación digital?

BCP: Transformación digital es un medio importante nosotros que estamos viviendo una transformación que tiene más contacto cultural y dentro de eso y cosas que hacer dentro del mundo digital, pero la TD no es un fin para nosotros, entrando a todo el tema digital nosotros podemos acercarnos de una manera más simple y más eficiente a las personas a las que servimos tanto a nivel interno y externo, es más fácil comunicarte, recibir retroalimentación, trabajar para los clientes tanto clientes actuales como posibles clientes del banco y también es más fácil la comunicación a nivel interno es más fácil establecer líneas horizontales, en donde la comunicación sea bidireccional. Por eso, que la transformación digital es abrir canales, los cambios que se están dando a través de las diferentes áreas del banco, la tecnología estamos abriendo puertas y canales que hay una comunicación de ida y vuelta tanto con nuestros clientes como con los colaboradores

Solange: **¿Cómo ha sido ese proceso dentro del banco? ¿Cómo fue la etapa inicial? ¿Tenían algún con una dirección o los modelos de extranjeros?**

BCP: El banco empieza a pensar en este cambio en el año 2014 más o menos dónde en este momento en una escala alta nivel bien ejecutivo por la misma exposición que tienen los directores y gerentes centrales, ellos viajan mucho están en constante movimiento en el mundo, comienzan a ver como este tema comienza tomar bastante relevancia en otros lados, mucho antes de eso lo venían viendo un poco antes y a seguir siendo una entidad vigente y relevante en el Perú, entonces cuándo comienzan a pensar en cómo tiene que ser el banco nuevo para que efectivamente sea un banco relevante para el peruano, es que comienzan a salir estas ideas: la cultura tiene que cambiar, las personas tienen que cambiar no cambiar a la persona sino ayudarla a entender cómo tiene que ser hoy de cara a los clientes, no clientes y los colaboradores y después de repensar todo eso es que dicen bueno claro entonces cuál es el medio hoy día nos acercan más a la gente, es el digital. cualquier medio digital hoy día te pone en línea con las personas que permite conversar y entonces comienzan a hacer estrategia en relación a este tema, esto se vuelve una parte estratégica. Comienza a buscar algún tipo de aliado para llevarlo a cabo y en esa búsqueda ven 3, 4 consultores, quién resulta ganador es **McKinsey**, trae un primer modelo donde plantea un poco como como sobre las en su propia experiencia, ellos traen un modelo de IMG, es una entidad muy grande de Holanda, no puedes tomar cualquier este *benchmark* tienes que tener algo del mismo tamaño porque no es lo mismo cambiar 500 personas que 18000, entonces trae el modelo IMG y otros más, con hace un planteamiento el banco lo integra, tropicaliza y sobre la base en eso hasta el primer experimento de cómo debe ser la organización que va a hacer esa transformación, ahí empieza el centro de innovación, el primer proyecto del banco en donde se establece equipos diferentes, más horizontales, con mucha más autonomía, anclados 100% en tecnología para enfrentar retos que nacen directamente del cliente que son traídos, a esos esos equipos y dónde ellos tienen el reto de transformar procesos, servicios, productos sobre la base de un *journey* del clientes.

En primer lugar, se dio con 5 personas, chiquito con *quick wins* muy rápido para demostrarlo realización que efectivamente que esto trae valor y después lo que hace es un laboratorio digital, se arma varios equipos y a cada uno se le da un reto, esto ha ido avanzando conforme se han ido abriendo las necesidades desde el clientes y el banco y ya bueno ya nos vamos por el cuarto año, lo que creo que fue en ese momento el experimento se volvió un estándar. El banco dijo así es como debo de seguir, tanto culturalmente y con el cliente.

Hoy día estamos escalando el modelo al banco a las 3 primeras unidades que están en este modelo son corporativas: Banca Pyme Empresa, Negocios y Canales Digitales.

¿Cómo está estructurada la empresa?

Hay áreas operativas que naturalmente tienen que ser así y hay otras que están en un equipo multidisciplinario, la organización como es tan grande ya decidió que hay ciertos equipos que tienen que trabajar en la manera matricial. es decir, yo monto el equipo multidisciplinario cada una de esas personas que un *expertis* distinto, un reporte normal si quieres al estilo antiguo, en realidad es integrar un equipo y se les mide por lo que logras con el equipo.

Porque debes tener una línea de reporte, porque tú tienes un *expertis*, esa línea de reporte no se alimenta, pero a la vez eres parte de un universo multidisciplinario, donde aprendes otras cosas, entonces por eso es matricial, tienes tu línea de reporte normal y tu integración a ese equipo. En el proceso de escalamiento del banco esto está 40% quitando las divisiones comerciales porque esa división si es diferente, el *front* cliente las áreas más administrativas, hay áreas que quedarán como son porque no tendría sentido que cambien, que trabajen en multidisciplinario y hay otras que son las que tienen algún nivel de relación con las personas o el cliente, que efectivamente van a terminar en eso.

Si la gente trabajando en la misma manera no funciona entonces es más grande que solamente comenzar a comprarte un montón de cables conectados de tecnología es otra cosa si yo no quiero trabajar de una manera diferente así pongas todas lo que tú quieras entras yo no voy a trabajar de manera diferente es por eso es que esto parte de que las personas se entiendan pero son los colaboradores entiendan la importancia de lo que hacen de cara a cómo tocamos a la gente, es decir, establecer el propósito sea positivo más allá de establecer objetivos cuantitativos, sino poner en evidencia cómo cada uno de nosotros en la suma lo que hace es llevar hacia afuera hacia el cliente, algo que le facilite la vida. entonces es entender eso primero y después decir, cómo hago esto para que tenga mayor alcance y lo hago a través de la transformación digital.

Cristian: Todo este cambio tiene que ser manejado por alguien en particular

Cynthia: Si, hay una gerencia de TD probar, empezó con este pequeño equipo probaron y le dieron luego un reto más grande, volver a probarlo con una gerente a cargo y después recién se fue haciendo crecer de 5 personas pasaron a 15 de ahí fueron 20, así cada uno enfrentando más retos y un momento que era evidente, que debía ser más grande. El laboratorio creció hoy día son más de 120 personas, nacieron otras cosas, un equipo de diseño, de este experimento se fueron desplegándose otras cosas.

Se montó un equipo desde afuera. Siempre el banco ha ido probando y luego se ha desplegado. Siempre está permitido probar

no tengo que comprobarlo y lo interesante de esto es que a veces que empezado persona no lo recoge todo el primero fue no tengo ni idea anda prueba a ver cómo qué cosas y ya cuando comienzas a tener las cosas, además ya no es algo enclaustrado, el laboratorio está conectado al banco y entonces debes de tener un modelo de gobierno, ahora si se hace evidente que se necesita de una gerencia central y con varias gerencia, y otras rutas se integra todo lo es tecnología, ya que antes era una especie de *backoffice*, hoy el mundo tecnológico se ha vuelto el centro de todo, la gente de tecnología toma otra relevancia , ahora es parte del equipo, esto genera un poco de fricciones en el cambio. Trabajar en Spring con entregas personales reales y vas generando cosas nuevas.

Cristian: ¿Cómo es ese cambio?

Cynthia: Se empezó por la Banca corporativa en las empresas antes que las personas porque las personas son bastante amplias, lo que se ha hecho es reorganización.

Siempre debe de haber un jefe, por tema estratégico, por eso el tema de gobierno funciona, lo que hay es autonomía absoluta al interior de cada una de estas pequeñas células que se forman, las células tienen un encargo y ese encargo es íntegro de ellos, se les mide en función de ese encargo, ellos toman sus decisiones a lo largo de su camino, ahí no necesitas un jefe, pero si el equipo no sabe qué hacer tiene que levantar la mano, si tiene una barrera. Hay cosas que se escapan de las manos. Lo mismo pasa en las tribus y acá laboratorio, la diferencia es que en un laboratorio se prueba, la tribu igual tiene un jefe y el jefe tiene que velar por todos, pero al interior hay *squads* multidisciplinario, tiene objetivos, que se entregan y se miden trimestralmente cada uno es dueño de lo que se está haciendo.

Cristian: ¿Qué metodologías usan?

Se utiliza scrum, *design thinking*, si trabajamos con metodologías ágiles porque ya nosotros no hacemos nada con la versión antigua los proyectos

Hay la posibilidad de llevar algo al cliente a través de una web a otra rápidamente, se pueden hacer cambios sobre la marcha, ese poder para estar arreglando lo que se hace, esa línea horizontal, esa flexibilidad te la da la TD.

Ahora tienes una arquitectura más modular y flexible, y se hacen los cambios rápidos. TD te habilita, mi propuesta de valor es distinta, es super productiva. Todo está cambiando, aún estamos en el proceso, en este sector es super sensible, ya que manejamos información y plata, hacer el cambio de la arquitecta, siempre que hay de poco, y te permite hacer pruebas, y luego comienzas a construir algo robusto. Ese es ritmo que el Banco está tomando.

Solange: ¿Qué motivaciones hay?

Cynthia: Instinto de supervivencia, creo que los primeros que hemos sentido esa presión en el Perú, ha sido los bancos, si yo solo le doy plata a la gente cual es mi valor agregado.

Se comienza a tener que otra cosa le puedo dar a los clientes, cuál va a ser mi valor agregado, ahí viene el reto de cómo definir la organización. Si no eres ágil como vas a hacer que la gente sea más creativa más libre que te traiga unas ideas.

La estructura te sirve como una base, como si fuera una columna vertebral, que pones sobre eso es la creatividad, es darles el reto a las personas y no darle la solución, y eso es lo que estamos haciendo en la organización, hay que ir realizando el cambio en la organización.

Cristian: ¿Cuándo un área tiene la idea de un proyecto, viene al laboratorio?

Con las tribus la idea es que cada uno haga lo suyo, para eso se forma para que no depende de nadie. Cada equipo va a tener toda la capacidad para hacer lo que tengo que hacer, estamos acostumbrados a un área de finanzas que ve reportes, un área de riesgos, legal que trabajan de una manera estructurada.

Depende del área, un área de cumplimiento, no todos deben de trabajar en equipo multidisciplinario, esas áreas como finanzas, riesgo, legal vienen ayudarnos cuando se lanzan proyectos, ellos no se sientan con nosotros, ellos tienen un *expertise* que siempre nos van a ayudar, necesito que construyan conmigo.

Cristian: Una de las limitaciones, que se presentan es la resistencia al cambio.

Cuando quieres cambiar la forma de trabajo de las personas, tienes que enseñarles, capacitarlos, hay personas que no quieren empezar.

¿Qué otras barreras hay en este cambio?

Unificar gente diferente, al ser distintas y al ser distintas cada uno tiene un plan distinto una forma de relacionarse diferente una forma de comunicar distinta y nunca he trabajado de esa manera entonces van a pasar de hablar todos los mismos idiomas a juntarse con otros, pero en otros idiomas, el técnico, hablando con el de negocios, y nadie entiende nada, y cada uno tienen terminología distinta.

Cómo llevas a la organización de los objetivos antiguos a los objetivos nuevos, porque hacer el cambio de objetivos también impacta, ahí también hay otra fricción, porque me vas a dejar de medir mí, en lo que yo sé, y ahora me vas a comenzar a medir por lo que reporta ese equipo, antes me medías mi performance porque yo hacía esto, y esto es lo que sé yo hacer, pero ahora me vas a empezar a medir por otras cosas. Se debe entender de cómo vas a ayudar a cumplir los objetivos del equipo.

En cuanto a la estructura organizativa, la forma de trabajo, de parte de la gerencia más alta, los gerentes direccionan toda, en esta nueva estructura son facilitadores, ellos ahora dan un norte estratégico, ellos orientan, te dicen que vas a hacer, pero no el cómo. Eso implica soltar, hay un cambio en el estilo de liderazgo, ahora un líder más facilitador, eso parece menor, pero es difícil, tienes que aprender a confiar.

Al nivel tecnológico, la arquitectura anterior vs la nueva.

Cristian: ¿Se puede hablar de un éxito en la transformación digital?

Cynthia: Que trabajemos más rápido es un gran logro, la estrategia, el plan como ha hecho esto.

La estrategia del banco es transformar a las personas, en reconocer que hay que acompañar a la gente, un proceso bien largo de acompañamiento, han ido bajando el mensaje, el cambio en las personas, transmitiendo el propósito, entiendo de lo que haces impacta en las personas. Esto ayuda a motivar y a comprometer a las personas, y luego les das las herramientas.

Solange: ¿Recursos humanos ha tenido un rol importante?

Cynthia: Claro, Recursos humanos ha contribuido, ellos fueron los abanderados, ellos están haciendo un cambio fuerte anclado en tecnología.

Ellos han propuesto los OQR, y el cambio en el proceso de gestión de desempeño, cambios en la comunicación interna.

Solange: ¿Cómo ve el sector?

Cynthia: Todos estamos corriendo en el mismo sentido, tenemos que tener un diferencial, en algún momento debemos que tener repensar. Si queremos hacer un cambio, con mayor o menor cambio, eso permite subsistir, cuando términos de escalar, lo que debe quedar es una nueva forma de pensar, y que nos permite repensar qué más podemos ofrecer.

Solange: ¿El presupuesto influye?

Ahora hay una estructura presupuestal, está todo muy detallado, es muy eficiente, termina algo y entra otra cosa.

Que doy como experiencia diferente.

10.11 Encuesta sobre Transformación Digital en la Banca Múltiple

El fin de esta encuesta es poder conocer su percepción sobre la Transformación Digital que vive en sus empresas. Esta forma parte de nuestra investigación para nuestra tesis y esperamos poder contar con su apoyo y que sean sinceros.

*Obligatorio

1. Nombre Completo (Opcional)

2. ¿En qué sector trabaja actualmente? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Banca *Pasa a la pregunta 3.*
- ☐ Construcción *Deja de rellenar este formulario.*
- ☐ Consumo Masivo *Deja de rellenar este formulario.*
- ☐ Turismo *Deja de rellenar este formulario.*
- ☐ Otro: *Deja de rellenar este formulario.*

3. ¿En qué empresa se encuentra laborando? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ BBVA *Pasa a la pregunta 4.*
- ☐ BCP *Pasa a la pregunta 4.*
- ☐ Interbank *Pasa a la pregunta 4.*
- ☐ Scotiabank *Pasa a la pregunta 4.*
- ☐ Otro: *Pasa a la pregunta 4.*

4. ¿Conoce o ha escuchado sobre Transformación Digital? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí *Pasa a la pregunta 5.*
- ☐ No *Deja de rellenar este formulario.*

5. ¿El área en el que trabaja se ha transformado digitalmente? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí *Pasa a la pregunta 6.*
- ☐ No *Pasa a la pregunta 6.*
- ☐ Próximamente *Pasa a la pregunta 6.*

ENCUESTA SOBRE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA BANCA MÚLTIPLE

1. ¿Cómo definirías la Transformación Digital? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Un cambio cultural en la organización
- ☐ Un proceso tecnológico
- ☐ Modernización de la empresa
- ☐ Un cambio en la forma de trabajo
- ☐ Nueva forma de brindar servicios y productos al cliente
- ☐ Otro: _____

2. ¿Cómo calificaría en términos de relevancia (1 = irrelevante y 5 = muy relevante), las siguientes razones para justificar la Transformación Digital en su organización? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Irrelevante	Baja	Media	Alta	Muy relevante
Expectativa del cliente por servicios digitales	☐	☐	☐	☐	☐
Posibilidad de atraer nuevos clientes	☐	☐	☐	☐	☐
Mayor eficiencia y reducción de costos	☐	☐	☐	☐	☐
Impacto de nuevas tecnologías disruptivas	☐	☐	☐	☐	☐
Avances a nivel digital de la competencia	☐	☐	☐	☐	☐
Competidores disruptivos como las Fintech	☐	☐	☐	☐	☐
Razón de supervivencia en un entorno cambiante	☐	☐	☐	☐	☐

3. ¿Dónde ve su propia organización cuando se trata de ser más digital? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Estamos a la vanguardia cuando se trata de ser más digital.
- ☐ Estamos a tiempo en lo que respecta a ser más digitales.
- ☐ Estamos atrasados en cuanto a ser más digitales.
- ☐ Todavía no hemos empezado a ser más digitales, planeamos nuestro enfoque
- ☐ No hemos empezado a ser más digitales, y no tenemos planes de hacerlo.
- ☐ Siempre hemos estado en un negocio 100% digital.

4. En tu Organización ¿En dónde se inició el proceso de Transformación Digital? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Se desarrolló desde un área en particular de la empresa
- ☐ Se creó una división específica de transformación digital
- ☐ No sé

5. Actualmente, ¿Cuenta su organización con un área especializada para impulsar la Transformación Digital? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

6. ¿Qué área considera que se ha priorizado más en este proceso de transformación? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ TI
- ☐ Marketing
- ☐ Recursos Humanos
- ☐ Producto/Operaciones
- ☐ Finanzas
- ☐ Se creó un laboratorio o centro de innovación

7. ¿Consideras que este proceso se ha implementado correctamente en tu organización? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

8. ¿Qué resultados ha aportado la Transformación Digital a tu organización? Valorizar en base al grado de impacto, donde 1 = nada y 5 = demasiado. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Demasiado
Aumenta los ingresos	☐	☐	☐	☐	☐
Mejora las relaciones con los clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
Fortalecimiento de la competitividad del producto.	☐	☐	☐	☐	☐
Eficiencia mejorada o costo reducido	☐	☐	☐	☐	☐
Modelos o procesos de negocio transformados.	☐	☐	☐	☐	☐
Mejora la satisfacción de los empleados	☐	☐	☐	☐	☐

9. ¿En qué grado consideras que ha mejorado la productividad de tu área desde que empezó el proceso de transformación? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ <20%
☐ 20% -40%
☐ 40% - 60%
☐ 60% - 80%
☐ >80%

10. ¿Considera que la implementación de metodologías ágiles, como Scrum o Kanvan, ha tenido un impacto positivo en el desarrollo de sus funciones?

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

11. ¿Cómo calificaría en términos de relevancia, los principales factores que deben desarrollarse para aplicar eficientemente un proceso de Transformación Digital? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Irrelevante	Baja	Media	Alta	Muy Relevante
Apoyo de Tecnología	☐	☐	☐	☐	☐
Cambio en la Organización	☐	☐	☐	☐	☐
Enfoque en el Cliente	☐	☐	☐	☐	☐
Establecimiento de una Estrategia	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrollo de una Cultura Interna	☐	☐	☐	☐	☐
Promoción de la Innovación	☐	☐	☐	☐	☐
Optimización de las Operaciones	☐	☐	☐	☐	☐

12. ¿Cómo calificaría en términos de relevancia (1 = irrelevante y 5 = muy relevante), los siguientes desarrollos tecnológicos en su organización? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Irrelevante	Baja	Media	Alta	Muy Relevante
Automatización y digitalización de procesos	☐	☐	☐	☐	☐
Funcionalidades de los canales digitales	☐	☐	☐	☐	☐
Ciberseguridad	☐	☐	☐	☐	☐
Estrategia CRM (Customer Relationship Management)	☐	☐	☐	☐	☐
Inteligencia del negocio, Data Analytics, Big Data	☐	☐	☐	☐	☐
Innovación productos no tradicionales	☐	☐	☐	☐	☐
Cultura Digital	☐	☐	☐	☐	☐

13. ¿Cómo califica en términos de relevancia (1 = irrelevante y 5 = muy relevante), los factores que pueden obstaculizar el progreso de la transformación digital en su organización? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Irrelevante	Baja	Media	Alta	Muy Relevante
Falta de personal talentoso con las habilidades adecuadas.	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de agilidad en la organización	☐	☐	☐	☐	☐
Miedo al cambio o resistencia interna.	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de presupuesto	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de liderazgo	☐	☐	☐	☐	☐
Preocupación por los riesgos de seguridad cibernética.	☐	☐	☐	☐	☐

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

Marca solo un óvalo por fila.

	Irrelevante	Baja	Media	Alta	Muy Relevante
Marco regulatorio actual	☐	☐	☐	☐	☐
Bajo presupuesto para innovación	☐	☐	☐	☐	☐
Resistencia cultural al interior de la organización	☐	☐	☐	☐	☐
Falta de priorización de la alta dirección	☐	☐	☐	☐	☐
Competencia de jugadores no tradicionales (fintech)	☐	☐	☐	☐	☐
Ciberseguridad	☐	☐	☐	☐	☐
Bajos márgenes/rentabilidad	☐	☐	☐	☐	☐

15. ¿Autoriza el uso de la información brindada en esta encuesta para fines académicos y de investigación de tesis? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
☐ No
☐ Tal vez

Con la tecnología de