

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



Análisis del proceso de la transformación digital para la mejora de la experiencia del cliente del sector bancario en el Perú en los últimos 5 años

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachiller en Gestión
presentado por:

FERNANDEZ BUSTAMANTE, Gonzalo

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

QUISPE DAVILA, Maria Alexandra

Asesorados por: Mgtr. Martha Patricia Puente De La Vega Mendigure

Lima, noviembre del 2020

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Problema de investigación	2
2. Preguntas de investigación	5
2.1. Pregunta general.....	5
2.2. Preguntas secundarias teóricas	5
2.3. Preguntas secundarias contextuales.....	5
3. Objetivos de la investigación	6
3.1. Objetivo General	6
3.2. Objetivos específicos teóricos	6
3.3. Objetivos específicos contextuales.....	6
4. Justificación	6
5. Metodología.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	9
1. Estado del Arte.....	9
1.1. Transformación digital	9
1.2. Experiencia del cliente	10
2. Marco Teórico.....	12
2.1. Definición de transformación digital.....	12
a) Dominios clave de la Transformación Digital	13
b) Etapas de la Transformación Digital	17
c) Habilitadores tecnológicos de la Transformación Digital.....	18
2.2. Definición de experiencia del cliente	20
a) Factores que influyen en la experiencia del cliente	20
2.3. Relación de la Transformación Digital y la experiencia del cliente.....	22
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	26

1. Sector bancario en Latinoamérica y Perú en los últimos 5 años	26
2. Desarrollo de la innovación y el proceso de la transformación digital en el sector bancario en Latinoamérica y Perú	30
3. Transformación digital enfocada en la experiencia del cliente en los principales bancos del Perú en los últimos 5 años.....	35
CONCLUSIONES	39
REFERENCIAS	42



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Los bancos más grandes por país que figuran en la lista de Standard and Poor's Global Market Intelligence 27



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Transformación Digital Enfocado en la Experiencia del Cliente..... 25



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar el proceso de transformación digital enfocado en la mejora de la experiencia al cliente del sector bancario peruano en los últimos 5 años, los cuales se han convertido en temas relevantes a ser estudiados e investigados en el mundo y que se han hecho más visibles en el contexto de pandemia del año 2020.

Para alcanzar este objetivo principal de la investigación, en el marco teórico se analizan los aspectos teóricos relacionados a la transformación digital, especialmente los aportes de David Rogers (2016) y la experiencia del cliente, principalmente los aportes de Holmlund, M., Vaerenbergh, Y, Ravald, A., Sarantopoulos, P., Villaroel Ordenes, F. & Zaki, M.(2020). Esto permitió identificar el dominio de la transformación digital que mantiene mayor relación con la experiencia del cliente. En esta línea, se presenta al proceso de transformación digital como un aspecto clave en las organizaciones para potenciar la experiencia del cliente, por lo que se exponen aspectos en los cuales este proceso transforma las respuestas de los clientes enfocados en la mejora de su experiencia y relación con las organizaciones. Como resultado de la investigación, se elabora un modelo propio que muestra la relación de la transformación digital y la experiencia del cliente; este sintetiza los hallazgos de la investigación del marco teórico, y facilita el análisis de los elementos y categorías más relevantes para entender la relación de ambas.

Por otro lado, se analizan los aspectos contextuales centrados en el sector bancario latinoamericano y, principalmente, peruano, el cual, se encuentra implementando el proceso de transformación digital desde ya hace algunos años y que, a raíz de la pandemia, se ha acelerado. Es así que se presenta la ejemplificación del desarrollo del proceso de transformación digital en 3 de los principales bancos del país: BBVA, BCP y Scotiabank, mencionando las tecnologías e innovaciones que han aplicado durante los últimos años con la finalidad de ofrecerle a los clientes la mejor experiencia, alineada a sus intereses y necesidades personales.

Por último, los análisis del marco teórico y contextual mencionados anteriormente dan lugar a conclusiones respecto a la importancia del proceso de transformación digital para la mejora de la experiencia del cliente del sector bancario en el Perú.

Palabras clave: Transformación digital; Experiencia del cliente; Digital Transformation; Customer Experience; Sector Bancario; Tecnología; Servicios Digitales

INTRODUCCIÓN

A medida que las tecnologías avanzan y cada vez existe mayor competencia entre las organizaciones, la transformación digital se perfila como una pieza clave en estas para seguir ofreciendo los mejores productos y servicios a los clientes y, además, brindar la mejor experiencia a los mismos. Es por ello que en la presente investigación se busca presentar el proceso de transformación digital como un factor importante para la mejora de la experiencia del cliente, específicamente en el sector bancario peruano de los últimos 5 años, período en el que se han incorporado nuevas tecnologías en los servicios ofrecidos.

El primer capítulo de esta investigación muestra la problemática encontrada en este sector; además del planteamiento de objetivos tanto teóricos como contextuales para alcanzar el objetivo general propuesto. Posteriormente, se presenta la importancia de este estudio en el ámbito social, organizacional y académico, concluyendo con la presentación de la viabilidad del mismo.

El segundo capítulo del trabajo muestra, en primer lugar, el estado del arte a partir de investigaciones internacionales de los temas de transformación digital y experiencia del cliente, así como también su relación y su injerencia en el sector bancario. En segundo lugar, se presenta el marco teórico, para lo cual se buscará responder a los objetivos teóricos planteados en el capítulo anterior. Estos objetivos están enfocados en responder a las definiciones de transformación digital y sus componentes; la experiencia del cliente y los factores que influyen en ella; y la relación entre estas dos grandes variables.

En el tercer capítulo, se aborda el marco contextual de la investigación, el cual está enfocado en caracterizar al sector bancario latinoamericano y peruano; así como también las tecnologías e innovaciones que se han implementado en este. Luego, se ejemplifican los procesos de tres de los bancos más importantes del país, mostrando algunos avances en la transformación digital del sector.

Por último, el cuarto capítulo engloba las conclusiones obtenidas a través del análisis del desarrollo de los objetivos planteados inicialmente.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se definirá el tema de investigación el cual es: *Análisis del proceso de transformación digital para la mejora de la experiencia del cliente del sector bancario en el Perú en los últimos 5 años*. Este inicia con la definición de la problemática, la cual evidencia ciertos aspectos del sector a estudiar que originaron el interés del estudio; luego, se plantean las preguntas y objetivos que permitirán responder al objetivo principal de la investigación. Posteriormente, se presenta la justificación del estudio, enfocada en los ámbitos social, organizacional y académico. Por último, se desarrolla la metodología de la investigación, utilizada para desarrollar los objetivos y, por ende, el tema general.

1. Problema de investigación

La evolución de las tecnologías y las nuevas tendencias en el mercado han impactado significativamente en las organizaciones, dando lugar a la reestructuración de sus modelos de negocio y la implementación de nuevas herramientas digitales como oportunidades de mejora para estas. De acuerdo con LLORENTE & CUENCA (2016, p.9), “el actual contexto digital al que se enfrenta nuestra sociedad incide de manera relevante en el desarrollo de nuevos modelos de negocio y gestión de las organizaciones”. Según el informe que muestra los resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019, la mayoría de países de Latinoamérica no aprovechan al máximo la transformación digital debido a la falta de recursos que apoyen el desarrollo tecnológico en los diversos sectores de sus países (Centrum PUCP, 2019). Cabe mencionar que en el ranking previamente mencionado “se evalúan criterios relacionados a la capacidad de cada economía para adoptar y explotar aquellas tecnologías digitales que se implementarán en las prácticas gubernamentales, de negocios y sociedad en general” (Centrum PUCP, 2019, p.5). En el caso de Perú, a pesar de que ha mejorado su puntaje respecto al año 2018, “ha descendido una posición y aún sigue ocupando los últimos lugares de la lista (puesto 61 de una muestra de 63 países)” (Centrum PUCP, 2019). Por lo cual, es evidente la necesidad de incrementar la inversión en desarrollo tecnológico en el país que permita potenciar los factores de conocimiento, tecnología y preparación para el futuro, ya que son los que se consideran en la estructura del Ranking de Competitividad Digital Mundial.

Para ser más específicos, el factor de conocimiento evalúa cómo una economía puede entender y poner en práctica el funcionamiento, así como la disponibilidad de talento que tiene el país y qué podría ser útil en generar nueva tecnología; respecto al factor de tecnología se mide la capacidad que tiene una economía para generar nueva tecnología, principalmente mediante la

regulación, capital y el marco tecnológico que existe; finalmente, acerca del factor de preparación para el futuro, se mide la habilidad de una economía para adaptarse a los próximos retos que traerá la nueva tecnología, así como la agilidad e integración que presentan las nuevas tecnologías digitales (Centrum PUCP, 2019, p.5).

Adicional a lo mencionado, en el 2019, la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) y la consultora Everis Perú realizaron una investigación en la cual presentan organizaciones de diversos sectores del país, las cuales se encuentran, desde varios años atrás, implementando tecnologías y metodologías relacionadas a la transformación digital. Ante el contexto de pandemia por la COVID-19, estas organizaciones se encontraron en la necesidad de acelerar la implementación de tecnologías y herramientas en sus procesos de transformación digital dado el cierre temporal de varios sectores durante la mayor parte del año 2020. Así lo afirma Sandra Zelada (2020), Gerente de Consultoría de Deloitte, quien menciona que “la COVID-19 ha acelerado aún más el ritmo del cambio y la velocidad de la transformación y esto ha obligado a los rezagados a acelerar el paso para igualar a los líderes digitales”. Es decir, debido a la emergencia sanitaria, la mayoría de las organizaciones en el país han tenido que adaptarse a los cambios ocasionados por la pandemia, considerando que las nuevas tecnologías son determinantes para brindar una mejor atención a sus clientes. En el sector bancario, Fernando Eguiluz (2020a), CEO de BBVA en Perú, argumenta que, en el país, más del 80% de las transacciones se realizan de manera física; sin embargo, están trabajando para que se puedan ejecutar los pagos de manera más sencilla y finalizar los procesos ‘end to end’ de manera digital. En otras palabras, es necesario que las empresas del sector bancario aprovechen las herramientas tecnológicas que estén a su alcance para solucionar los problemas de sus clientes y ayudarlos a sentirse mucho más satisfechos con el servicio recibido en este contexto que ha ocasionado la atención por canales no presenciales (páginas web, call center y aplicativos móviles).

En la misma línea, Sergio Urday (2020), jefe de Estudios Económicos de la Asociación de Bancos (ASBANC), menciona que, en este contexto de pandemia, la banca está fomentando el uso de canales no presenciales, para así evitar los retiros en agencias de forma presencial; para esto, el sector bancario debe poner a disposición toda su infraestructura de puntos de atención para descongestionar y evitar las concentraciones de personas. Frente a esto, la transformación digital se perfila como una forma de conectar y crear valor con sus clientes, manteniendo una visión holística de la estrategia empresarial. En concreto, Rogers (2016) menciona que la transformación digital no se trata únicamente de implementar tecnología, sino de pensar de una manera distinta, actualizando la mentalidad estratégica de las organizaciones para que reconozcan que un cliente dinámico puede ser el mejor socio de innovación que encontrarán.

Asimismo, de acuerdo con Pekovic, S. y Rolland, S. (2016, citado en Alboul, L., Beer, M., Ezepue, P. & Mbama, C., 2018), los clientes cada vez demandan más, forzando así a las empresas a orientar sus procesos hacia los consumidores e invertir más para ofrecer servicios de calidad y mejorar el rendimiento. Estas demandas varían en función a lo que busca cada cliente, pero, en general, ciertas necesidades de los clientes en el sector bancario son, según Accenture (2017), la búsqueda del autoservicio, donde los usuarios tengan el control de sus operaciones; que equiparen el nivel de los servicios digitales a los que ofrecen los proveedores de tecnología; nuevas formas de acceder a orientaciones sobre productos y servicios bancarios; que les brinden servicios y productos personalizados en tiempo real, basado en datos, como por ejemplo, el control presupuestal, ofertas con respecto a la ubicación o servicios que necesiten; y, productos más digitales en las sucursales bancarias, lo cual se refiere a potenciar, por ejemplo, los cajeros automáticos con tecnología avanzada, para que se ofrezcan servicios más completos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Con el ingreso de las Fintech, las cuales son empresas que combinan servicios financieros con la tecnología, y otros nuevos participantes en el sector bancario, se han ofrecido experiencias superiores para captar un grupo de consumidores insatisfecho (Arellano, 2017). Esto mantiene relación con lo mencionado por Rogers (2016), ya que en los últimos años las organizaciones han empezado a competir no solo con empresas dentro de su misma industria y que tengan modelos de negocio similares, sino también con empresas con modelos de negocio distintos y disruptivos que están robando clientes con sus nuevas ofertas digitales que satisfacen las necesidades reales de los clientes. Por ello es relevante que las entidades bancarias enfoquen el proceso de transformación digital en mejorar la experiencia de los clientes, ya que, según Arellano (2017), los bancos deben cambiar e innovar sus servicios si desean retener ciertos segmentos clave de clientes que poco a poco están mudándose a las Fintech.

Por otro lado, es importante enfocar la transformación digital en las experiencias de los clientes, de tal manera que se conozcan a fondo sus necesidades reales y proponer soluciones disruptivas, acorde a las tendencias y tecnologías actuales, ya que, de no existir esto, según AMETIC (2017) puede surgir frustración y rechazo de los consumidores, lo cual ocasionaría la pérdida de competitividad de aquellas empresas que no adoptan modelos digitales y, así, sus clientes migran a otras empresas que sí lo han hecho. También, Rogers (2016) sostiene que lo que los clientes quieren puede cambiar rápidamente y que los competidores descubrirán nuevas oportunidades que los clientes valorarán en base a sus necesidades insatisfechas.

Finalmente, de lo presentado se evidencia la existencia de un sistema bancario con algunas falencias en torno a los productos y servicios financieros ofrecidos a los clientes, los cuales están siendo atendidos por otros modelos de negocio; por lo cual, es importante que las organizaciones del sector bancario ofrezcan propuestas disruptivas que, además, contribuyan con el desarrollo de la cultura

financiera digital, acompañadas de estrategias que mejoren la experiencia de los clientes en el uso de los productos y servicios financieros. Por ello, la presente investigación, con el apoyo de las ciencias de la gestión y literatura teórica, busca construir y proponer un modelo que permita identificar la relación entre la transformación digital y la mejora de la experiencia de los clientes, el cual pueda ser aplicado en empresas de distintos sectores. Además, para enfocar la investigación en el sector bancario, se buscará presentar las características de este en el ámbito latinoamericano y, principalmente, peruano, exponiendo casos de bancos peruanos que, desde hace algunos años, se encuentran aplicando la transformación digital en sus organizaciones, incorporando nuevas tecnologías que les permitan conocer mejor a sus clientes, satisfacer sus necesidades y mejorar su experiencia.

2. Preguntas de investigación

En la siguiente sección se presentarán las preguntas de investigación, tanto la pregunta general como las específicas.

2.1. Pregunta general

¿De qué manera el proceso de transformación digital se relaciona con la mejora de la experiencia del cliente en el sector bancario en Perú?

2.2. Preguntas secundarias teóricas

- A. ¿Qué es la transformación digital, sus dominios, las etapas de la transformación digital y las tecnologías habilitadoras del proceso de transformación digital?
- B. ¿Qué es la experiencia del cliente y los factores que influyen en él?
- C. ¿Cuál es la relación de la transformación digital con la experiencia del cliente?

2.3. Preguntas secundarias contextuales

- A. ¿Cómo se caracteriza actualmente el sector bancario en Latinoamérica y Perú en los últimos 5 años?
- B. ¿De qué manera se ha desarrollado la innovación y el proceso de transformación digital en el sector bancario Latinoamérica y Perú en los últimos 5 años?

C. ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de la transformación digital en la experiencia del cliente en los principales bancos del Perú en los últimos 5 años?

3. Objetivos de la investigación

Para proceder con el desarrollo de la presente investigación, se determinó un objetivo general y seis objetivos específicos.

3.1. Objetivo General

El objetivo general es analizar la manera en que el proceso de transformación digital se relaciona con la mejora de la experiencia del cliente en el sector bancario en Perú

3.2. Objetivos específicos teóricos

- A. Definir la transformación digital, sus dominios, sus etapas y las tecnologías habilitadoras de este proceso
- B. Definir la experiencia del cliente y los factores que influyen en él
- C. Exponer la relación de la transformación digital con la experiencia del cliente

3.3. Objetivos específicos contextuales

- A. Caracterizar la situación actual del sector bancario en Latinoamérica y Perú en los últimos 5 años
- B. Describir el desarrollo de la innovación y el proceso de transformación digital en el sector bancario en Latinoamérica y Perú en los últimos 5 años
- C. Exponer el desarrollo del proceso de transformación digital en la experiencia del cliente en los principales bancos del Perú en los últimos 5 años

4. Justificación

La presente investigación es relevante para un uso práctico, ya que el estudio de la transformación digital es un tema de interés tanto para el sector privado como para el público. Esto se puede corroborar según lo mencionado por Pedro Cortez, presidente del comité de la Conferencia Anual de Ejecutivos Digital (citado en El Peruano, 2020), quien menciona que la transformación digital “es necesaria para mejorar la vida de las personas y también de las empresas”. Este tema es de máxima

prioridad en nuestro país y más en la actual coyuntura que hace que sea absolutamente necesario y apremiante”. Es así que conocer las tecnologías utilizadas para satisfacer las necesidades de los clientes resulta de suma importancia para el contexto de pandemia y para el futuro de las generaciones.

Por otro lado, en lo organizacional, será de utilidad para que las organizaciones del sector bancario comprendan la importancia de la transformación digital enfocada en la experiencia de los clientes, ya que esta permitirá el profundo entendimiento de sus necesidades y el proceso necesario para ofrecer productos y servicios que cumplan con sus requerimientos. Asimismo, Samuel Sánchez, gerente general del Banco Ripley (2020), afirma que “la experiencia del cliente es una de las principales palancas de diferenciación que cualquier empresa debe tener para que el cliente voltee a mirar”; además, menciona que las empresas deben “diseñar las cosas pensando en el cliente”. Es así que, mediante un proceso de transformación digital enfocado en el cliente, los procesos y el modelo de negocio se alineará para brindarle la mejor experiencia posible a los clientes.

Por último, en lo académico, a través de la presente investigación se busca profundizar los conocimientos relacionados a la transformación digital, específicamente centrada en la experiencia del cliente, ya que es necesario que se conozca la relación entre ambas para llenar el vacío de conocimiento en las ciencias de la gestión.

5. Metodología

En la presente sección, se describe la metodología utilizada para el desarrollo del marco conceptual y contextual de la investigación.

Con respecto a la estrategia metodológica principal de la presente investigación, esta se basa en la revisión, sistematización y comparación de fuentes secundarias obtenidas de, en primer lugar, literatura teórica de autores como Bockschecker, Hackstein & Baumöl; Delgado; Hafsi & Assar; Interaction Design Foundation; y Rogers. En segundo lugar, se realizó una búsqueda de reportes sectoriales obtenidos de la Asociación de Bancos del Perú, Accenture, Arellano, el Banco Central de Reserva del Perú, CENTRUM PUCP, Deloitte, Everis Perú, Standard and Poor's, entre otros.

Para poder obtener la información de los autores e instituciones previamente mencionadas, se realizó una búsqueda en diversos repositorios de información. En el caso de la búsqueda de literatura teórica se realizó en la base de datos del sistema de bibliotecas PUCP, en la cual se encontraron bases digitales como Scopus, Jstor y Springer. Respecto a la búsqueda de literatura contextual, estos se encontraron en las publicaciones virtuales de la Asociación de Bancos del Perú y el Banco Central de Reserva. Además, tanto para la literatura teórica como para la contextual, se realizaron búsquedas en

repositorios abiertos como Google Académico. Con la finalidad de poder ubicar las fuentes necesarias para la investigación, se utilizaron palabras clave como transformación digital, experiencia del cliente (incluyendo sus traducciones en inglés: “*digital transformation*” y “*customer experience*”) sector bancario, banca digital, tecnología, servicios digitales, innovación y tendencias digitales.

Es relevante mencionar que el tema de la presente investigación es un tema poco estudiado a nivel nacional en los últimos años. Si bien se ha encontrado información relevante como casos de éxitos de organizaciones del sector bancario en otros países, en el Perú no se han elaborado estudios de caso ni investigaciones académicas con gran variedad a comparación de otros países a nivel mundial. Por ejemplo, para poder detallar con mayor precisión la manera en la que organizaciones del sector bancario del Perú han implementado el proceso de la transformación digital y las tecnologías facilitadoras de esta, se encontró solamente una investigación que fue elaborada por Everis Perú y la Universidad de Ingeniería y Tecnología del Perú (UTEC) con ayuda de los CEOs de diversas organizaciones, entre ellas 3 del sector bancario (BBVA Perú, Banco de Crédito del Perú y Scotiabank). Por lo tanto, se presentó una carencia de investigaciones previas sobre este contexto.

Por otro lado, para tomar una decisión acerca del uso de una determinada teoría para la transformación digital, se compararon distintas fuentes antes de elegir el modelo presentado por Rogers, identificando que este mantenía mayor relación con lo que se buscaba responder en la pregunta de investigación, ya que uno de sus dominios presentados, el de los clientes, presenta estrategias relacionadas directamente con los factores que influyen en la experiencia de los clientes presentados por Interaction Design Foundation. Respecto a las demás investigaciones, antes de ser consideradas en la redacción de la presente investigación, se realizó un análisis pertinente para poder evaluar si la información presentada calificaba como válida para la elaboración de un trabajo de investigación académico y los aportes que brindaría a las ciencias de la gestión, como también a las personas que tengan acceso a este documento.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

1. Estado del Arte

En esta sección, se revisarán las dos grandes variables de este trabajo de investigación: la Transformación Digital y la experiencia del cliente. Para dicho propósito, se ha indagado en distintas bases de datos para obtener recientes investigaciones acerca de estos temas.

1.1. Transformación digital

En lo que respecta a los postulados de la transformación digital, se han identificado diversas investigaciones internacionales realizadas en el presente año.

Blomquist, Saarikko y Westergren (2020) plantean como eje de su investigación el desarrollo de una conciencia digital en las empresas, aprovechando la tecnología con fines comerciales. El artículo evidencia que la transformación digital debe ser una prioridad de la alta dirección y una característica definitiva de la estrategia empresarial, ya que, al adquirir conciencia digital, las organizaciones logran adelantarse en su viaje de transformación. Su metodología de investigación se basa en la revisión de literatura y en hallazgos de tres tipos de empresas: empresas orientadas a productos, servicios y tecnologías, teniendo en cuenta sus experiencias con la implementación de una tecnología como la Internet de las cosas (IoT) y la manera en la que se utiliza para transformar digitalmente sus negocios. Sobre la base de sus hallazgos y una revisión de literatura existente, presentan “cinco recomendaciones para desarrollar la conciencia digital dentro de las empresas que se dedican a la transformación digital” (Blomquist et al., 2020, p.1). Estas recomendaciones son: empezar con poco y aprovechar los beneficios de primera mano, formar un equipo y crear una ventaja competitiva a partir del reconocimiento de la marca, participar en los esfuerzos de estandarización, asumir la responsabilidad de la propiedad y la ética de los datos, adquirir el cambio y garantizar el compromiso de toda la organización (Blomquist et al., 2020).

Otra investigación plantea como objetivo principal examinar los antecedentes, conceptos tecnológicos y comerciales de la transformación digital con la finalidad de explorar iniciativas de esta transformación en Croacia y formar una base de investigación para estudios futuros (Pihir, Tomičić Furjan & Tomičić-Pupek, 2020). Para lograr dicho objetivo, su metodología de investigación se basa en realizar un estudio de casos múltiples con la finalidad de recopilar datos de expertos que participaron en iniciativas exitosas de transformación digital. Una de sus conclusiones es que los líderes y actores de esta transformación reconocen la necesidad de rastrear las tendencias y que las organizaciones dependen en gran medida de los recursos externos a la empresa para introducir la transformación digital. También se concluye que existen varios conceptos relacionados con antecedentes, negocios y tecnología

relevante para las iniciativas de transformación digital; por lo tanto, no existe una única combinación correcta de conceptos tecnológicos (Pihir et al., 2020).

En cuanto al proceso de transformación digital en el sector bancario, Eng, Krasnikolakis y Tsarbopoulos (2020) plantean como objetivo principal de su investigación identificar los impulsores clave de la transformación digital en el sector bancario minorista y las iniciativas por la que los gerentes deben esforzarse para transformar eficazmente sus operaciones. Su metodología de investigación se basa en una revisión esquemática de literatura existente y entrevistas semiestructuradas realizadas a directores ejecutivos y profesionales senior del sector bancario minorista europeo con la finalidad de comprender cómo abordan los obstáculos cotidianos que se presentan en el viaje de transformación digital. Los hallazgos de este estudio proporcionan información relevante acerca de la manera en la que se puede lograr una transformación digital exitosa en el sector bancario, brindando ejemplos de casos exitosos de bancos tradicionales que han implementado tecnologías para mejorar la experiencia de sus clientes y posicionarse mejor en el mercado (Eng et al., 2020). Sin duda, esta investigación es muy completa, ya que concluye mencionando la necesidad actual en las organizaciones del sector bancario de “Repensar la banca” debido a la entrada de organizaciones como las fintech y start-ups que ofrecen servicios financieros que han transformado dicho sector. Asimismo, recalca que los bancos tradicionales se encuentran en peligro en caso no adopten las nuevas tendencias y tecnologías desarrolladas en el mercado.

En resumen, las investigaciones presentadas concluyen mencionando la importancia de adoptar e implementar innovaciones y tecnologías para el desarrollo del proceso de transformación digital y así poder responder a las necesidades de los clientes, mejorando el valor ofrecido por las organizaciones y su posicionamiento en el mercado. Asimismo, brindan una base de investigación para estudios futuros de transformación digital, como también recomendaciones que pueden ser adoptadas por las organizaciones en base a casos de éxito estudiados en diferentes partes del mundo.

1.2. Experiencia del cliente

Con respecto a la experiencia del cliente, se han identificado otras investigaciones internacionales; además se muestra su relación con la transformación digital. Según Joseph Pine y James Gilmore (1999), quienes fueron los primeros en estudiarla, puede generar una nueva área de competencia (citado en Aziza et al., 2015).

El estudio realizado por Binti, Mohd Salleh y Waqas (2020), presenta como objetivo principal categorizar y resumir la investigación existente de la experiencia del cliente, identificando las perspectivas teóricas que se presentan en una nueva conceptualización de experiencia del cliente basado en la teoría de la cultura del consumidor. Para ello, se llevó a cabo una revisión bibliográfica de artículos

empíricos y conceptuales sobre la experiencia del cliente en los últimos años en base a diferentes criterios. Sus conclusiones fueron que la experiencia del cliente es un tema de investigación en crecimiento y comprenderla se ha convertido en un objetivo para académicos y profesionales. Además, concluyen que “requiere más atención académica debido al panorama tecnológico en constante cambio” (Binti et al., 2020, p.29), indicando que en el futuro los especialistas buscarán la manera de involucrar a los clientes en la creación de experiencias para los clientes.

Otras investigaciones plantean como objetivo de su investigación evaluar el papel del liderazgo digital en la orientación de la experiencia del cliente. Su metodología de investigación se basa en encuestas realizadas a líderes senior de empresas de telecomunicaciones de Indonesia. Sus resultados arrojan que el liderazgo digital tiene impactos directos e indirectos en la orientación de la experiencia del cliente en el desarrollo de la innovación del modelo de negocio. (Alamsjahb, Elidjenb, Mihardjoa & Sasmoko, 2019)

Por último, Accenture (2015) plantea como hipótesis de su investigación que las organizaciones están confundidas acerca de lo que constituye el proceso de la transformación digital y que no cuentan con las habilidades necesarias para transformarse y convertirse en organizaciones desarrolladas a nivel digital. Además, indica que únicamente el 5% de las organizaciones considera que dominan lo digital hasta un punto que les permita diferenciarse de la competencia. La metodología de investigación del estudio se basa en encuestas en línea realizadas a organizaciones en países como Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, China, Brasil, México, entre otras, con la finalidad de evaluar las estrategias digitales y de experiencia del cliente que aplican en sus organizaciones. El presente estudio arrojó tres conclusiones clave.

En primer lugar, la experiencia del cliente es el aspecto vital de la transformación digital, como también la mejora en el desarrollo digital y la experiencia del cliente son dos prioridades clave para las empresas. En segundo lugar, las empresas están en el camino de la transformación digital, pero todavía tienen mucho trabajo por hacer. Finalmente, Accenture concluye que las empresas acuden a proveedores de soluciones externas en búsqueda de ayuda para implementar el proceso de transformación digital y superar las carencias de capacidades en la organización como también reducir el tiempo de comercialización (Accenture, 2015).

Esta investigación, en sus conclusiones, toca el tema de la experiencia del cliente y de la transformación digital de manera conjunta.

Como se ha podido evidenciar en base a las investigaciones presentadas, en los últimos años la experiencia del cliente es un concepto de interés para las organizaciones, ya que las demandas de los clientes cambian constantemente en base a las nuevas tendencias e innovaciones que ingresan al

mercado. También, en la última investigación presentada es evidente la relación e importancia de la experiencia del cliente en el proceso de la transformación digital, siendo prioridades clave para las organizaciones. Es por ello que resulta pertinente exponer la definición de la transformación digital y la experiencia del cliente; y, por último, la relación de ambos.

2. Marco Teórico

En la presente sección se presenta el marco teórico para el trabajo de investigación; para ello, se desarrollaron 3 subtemas. El primero abarca los conceptos de transformación digital propuestos por distintos autores, los dominios que componen la transformación digital, las etapas que atraviesa y sus habilitadores tecnológicos; el segundo subtema abarca los conceptos de experiencia del cliente, así como también los factores que influyen en este; y, por último, el tercer subtema contempla la relación entre la transformación digital y la experiencia del cliente, explicado desde 4 aspectos clave.

2.1. Definición de transformación digital

La transformación digital “nace a partir de los efectos combinados de varias innovaciones digitales que generan nuevos actores, estructuras, prácticas, valores y creencias que cambian, amenazan, reemplazan o complementan las reglas que existen dentro de organizaciones, ecosistemas, industrias o sectores” (Gegenhuber et al. 2018, citado en Delgado, 2020, p.5). Así, Bockschecker, Hackstein & Baumöl (2018, p.9) definen la transformación digital como un “proceso de cambio de una organización o la sociedad habilitado por innovaciones y desarrollos de las tecnologías de información y comunicaciones. Incluye la habilidad de adoptar tecnologías rápidamente e incidir en elementos sociales y técnicos de los modelos de negocio, procesos, productos y estructura organizacional”.

Además, considerando que hoy en día esta es importante para la reinención de las empresas ante los nuevos avances en tecnología y las nuevas tendencias en las industrias,

La transformación digital es un “proceso de reinención de una empresa para digitalizar las operaciones y formular relaciones de cadena de suministro extendidas. El desafío del liderazgo en la Transformación de Negocios Digitales consiste en revitalizar las empresas que ya pueden tener éxito para capturar todo el potencial de la tecnología de la información en toda la cadena de suministro (Bowersox et al. 2005, citado en Bala, 2018).

También, la transformación digital se basa en utilizar la tecnología para mejorar el rendimiento o alcance de las empresas. En todas las industrias se están utilizando avances digitales tales y mejorando el uso de tecnologías tradicionales, para potenciar las relaciones con los clientes, los procesos internos y las propuestas de valor (Westerman et al., 2011, citado en Bala, 2018).

Por otro lado, de acuerdo a una investigación realizada por Mckinsey & Company (2018), una de las consultoras que investiga constantemente sobre temas relacionados a la transformación digital, esta requiere de nuevos enfoques, habilidades y recursos; además, encontrar al personal adecuado que las implemente y se adapte a estas es un gran reto para las organizaciones. También, menciona que las empresas que abordan la transformación digital orientada en el largo plazo y como un cambio transversal tienen hasta dos veces mejores resultados que las que consideran que deben aplicarla en el corto plazo.

En resumen, se puede definir la Transformación Digital como un proceso que adoptan las organizaciones en búsqueda de adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías que se encuentran en el mercado, logrando así el cambio de sus modelos de negocio y la mejora de sus procesos internos, tomando en cuenta que se debe tener un equipo adecuado y capacitado para realizarla.

a) **Dominios clave de la Transformación Digital**

David Rogers (2016) identifica cinco dominios de la transformación digital en su libro “The Digital Transformation Playbook: Rethink your business for the digital age”. Para cada uno de estos dominios, plantea un tema estratégico central: para el primero, los clientes, es “aprovechar las redes de los clientes” (Rogers, 2016, p.11); para el segundo, la competencia, “construir plataformas, no solo productos” (Rogers, 2016, p.11); tercero, para los datos, donde es importante “convertir los datos en activos” (Rogers, 2016, p.11); cuarto, para la innovación, “innovar mediante experimentación rápida” (Rogers, 2016, p.11); y, quinto, para el valor, “adaptar la propuesta de valor” (Rogers, 2016, p.11).

El primer dominio son los *clientes*. Rogers (2016) sostiene que, en el pasado, los clientes eran aquellos a los que se comercializaba y se les persuadía para comprar productos, es así que el modelo de mercado se basaba en economías de escala a través de producción o comunicaciones en masa. Actualmente, según Rogers (2016), aquello que mejor describe al mundo ya no son los mercados masivos, sino las redes de clientes; además, “los clientes están conectados e interactuando dinámicamente de maneras que están cambiando sus relaciones con los negocios y entre ellos” (Rogers, 2016, p.6). Esto se da gracias a que, según Rogers (2016) “el uso de herramientas digitales está cambiando la forma en que descubren, evalúan, compran y usan productos y cómo comparten, interactúan y se mantienen conectados con las marcas”(p.6).

Rogers (2016) menciona que, “hoy, el comportamiento de los clientes -cómo encuentran, acceden, usan, comparten, e influyen los productos, servicios y marcas en sus vidas- es radicalmente diferente que en la época que surgieron las prácticas comerciales modernas” (p.22). Es por ello que el autor plantea el “Customer Network Strategy Generator”, el cual será de utilidad para la generación de

ideas para atraer clientes y crear valor (Rogers, 2016). Este modelo consta de 5 pasos para el proceso de creación de nuevas ideas estratégicas con el foco en los clientes.

El primer paso es el establecimiento de objetivos, en el cual “se definen los objetivos que se planean alcanzar para el negocio con cualquier nueva estrategia que se desarrolle” (Rogers, 2016, p.41). Rogers (2016) divide los objetivos planteados en dos niveles: objetivos directos, donde el dueño del proyecto es directamente responsable; y, los objetivos de orden superior, donde las otras personas del proyecto también son responsables.

El segundo paso es la selección y enfoque de clientes, lo cual es, básicamente, “obtener una imagen clara de los clientes a los que se desea dirigir” (Rogers, 2016, p.41). Este paso comienza, según Rogers (2016), seleccionando los segmentos de clientes que serán de mayor relevancia para alcanzar los objetivos. Luego, “se debe enfocar en estos segmentos para comprenderlos en el contexto de los objetivos específicos del proyecto. Esto incluye responder tres preguntas clave” (Rogers, 2016, p.41): Cuál es el único objetivo, cuál es la única propuesta de valor y cuáles son las barreras para el éxito de cada segmento de cliente.

El tercer paso es la selección de la estrategia, para lo cual Rogers plantea estrategias de acuerdo a los cinco comportamientos principales de la red de clientes.

El primer punto de este paso es la accesibilidad, para lo cual la estrategia será ser “más rápido, más fácil, estar en todas partes y disponible para los clientes” (Rogers, 2016, p.42). Para este punto, se debe tomar en cuenta las diferentes aproximaciones con respecto a la accesibilidad, es así que la estrategia girará en torno a, según Rogers (2016), principalmente, “comercio móvil”, “experiencias omnicanal”, “trabajo en la nube” y “servicio bajo demanda” (p.32). Es así que “las claves para una estrategia de accesibilidad son simplicidad, conveniencia, ubicación y flexibilidad” (Rogers, 2016, p.33).

El segundo punto es el involucramiento, donde la estrategia será “convertirse en una fuente de contenido valioso para los clientes” (Rogers, 2016, p.42). Para dicho propósito, Rogers (2016) considera importante las “demostraciones de productos”, “la narración de historias”, “la utilidad” y “la marca como editora” (p.34). De esta manera, “la clave en la estrategia de involucramiento es pensar como una compañía de medios, enfocada todos los días en ganar la atención de su audiencia” (Rogers, 2016, p.34).

El tercer punto es la personalización, en la cual “hacer que la oferta se adapte a las necesidades de los clientes” (Rogers, 2016, p.42) es la estrategia a seguir. Para conseguirla, Rogers (2016) plantea que se deben incorporar “motores de recomendación”, “interfaces personalizadas”, “productos y servicios personalizados” y “mensajes y contenidos

personalizados”, para ello, las claves “son identificar las áreas donde las necesidades y comportamientos divergen y encontrar las herramientas adecuadas para personalizar en su nombre o capacitarlos para personalizar sus propias experiencias” (Rogers, 2016, p.36).

El cuarto punto es la conexión, para lo cual la empresa debe “formar parte de las conversaciones de los clientes” (Rogers, 2016, p.42). Para lograrlo, la empresa debe tener en cuenta, según Rogers (2016), “la escucha social”, “el servicio al cliente social”, “unirse a la conversación”, “pedir ideas y contenido” y “albergar una comunidad” (p.36); así, la clave de esta estrategia será “centrarse en las redes sociales y entablar conversaciones para resolver problemas, conocer su mercado y estar más cerca de sus clientes. El objetivo no es la conversación por sí misma, sino la creación de valor para el negocio” (Rogers, 2016, p.38).

El quinto punto es la colaboración, que se resume en “invitar a los clientes a construir la empresa” (Rogers, 2016, p.42). Para ello, Rogers (2016) sostiene que la empresa debe tener en cuenta aspectos como “contribución pasiva”, “contribución activa”, “crowdfunding”, “concursos abiertos” y “plataformas colaborativas” (p.38). Así, las claves para esta estrategia son “comprender las motivaciones de sus colaboradores, darles a todos una participación, permitir que los participantes contribuyan con su nivel adecuado de experiencia y ofrecer libertad para que los contribuyentes aporten sus propias ideas” (Rogers, 2016, p.39).

El cuarto paso es la generación de un concepto, el cual “es una específica y concreta idea para un producto, servicio, comunicación, experiencia o interacción para los clientes” (Rogers, 2016, p.43). Al elegir una estrategia, hay distintas preguntas que se deben responder para cada punto, dependiendo de los objetivos de la empresa y creando “nuevas ideas que puedan crear valor para el cliente” (Rogers, 2016, p.44); estas ideas deben estar relacionadas a cada elemento de los puntos mencionados en el tercer paso.

Por último, el quinto paso es definir el impacto, por ello, Rogers (2016) plantea la pregunta para cada concepto estratégico: “Si procedes con esta estrategia, ¿cómo sabrás que has logrado los objetivos que planteaste?” (p.45). De esta manera, se medirá el impacto de las estrategias y estarán listas para la implementación.

Al terminar los cinco pasos, se obtendrán nuevas estrategias para los clientes que se podrán considerar para las implementaciones. “Estas deben ser estrategias arraigadas a un profundo entendimiento de los clientes específicos, basadas en los propios comportamientos de la red, diseñados para agregar valor real para estos clientes y capaces de impulsar los objetivos más importantes para el negocio” (Rogers, 2016, p.45).

El segundo dominio es el de la *competencia*. Según Rogers (2016), esta ha sido redefinida por la revolución digital, ya que está ocurriendo menos dentro de las mismas industrias y entre empresas similares que buscan reemplazarse entre sí al suceder con mayor frecuencia entre socios que dependen unos de otros para lograr el éxito de sus organizaciones. También, manifiesta que “las empresas deben ver todas sus relaciones entre empresas como una mezcla cambiante de competencia y cooperación” (Rogers, 2016, p.88). Para Rogers (2016), las organizaciones “deben comprender el valor de cooperar con rivales directos, la amenaza de competidores asimétricos que no se parecen en nada a ellos, la importancia del apalancamiento en sus relaciones con empresas asociadas y el poder de los modelos de negocio de plataformas habilitados digitalmente para unir a diferentes partes e impulsar nueva creación de valor” (p.88).

El tercer dominio son los *datos*. Para Rogers (2016), “hacer crecer una empresa en la era digital requiere cambiar algunas suposiciones fundamentales sobre el significado y la importancia de los datos” (p. 91). En el pasado, el uso principal de los datos era para medir y gestionar los procesos comerciales, ayudando en la planificación a largo plazo de las organizaciones y la optimización de operaciones existentes (Rogers, 2016, p.91). Actualmente, “para que los datos se conviertan en una fuente real de valor, las empresas deben cambiar su forma de pensar sobre los datos. Necesitan tratarlo como un activo estratégico clave” (Rogers, 2016, p. 91). “Al tratar los datos como un activo intangible clave para construir con el tiempo, todas las empresas pueden desarrollar una estrategia de datos que informa la toma de decisiones críticas y genera un nuevo valor para las empresas y los clientes” (Rogers, 2016, p. 122).

El cuarto dominio de la transformación digital es la *innovación*: “es el proceso en el que las organizaciones desarrollan, prueban y llevan al mercado nuevas ideas” (Rogers, 2016, p. 124). De acuerdo con el autor (2016), por muchos años, aplicar la innovación ha sido costoso, difícil y se ha centrado en el producto final; sin embargo, en la actualidad, la era digital ha ocasionado que las organizaciones apliquen la innovación de una manera muy diferente, basándose en la experimentación rápida y de aprendizaje continuo. “En lugar de concentrarse principalmente en un producto terminado, este enfoque se centra en identificar el problema correcto y luego desarrollar, probar y aprender de múltiples soluciones posibles” (Rogers, 2016, p. 124). Asimismo, considera que las tecnologías y herramientas digitales que se desarrollan constantemente en el entorno permiten que probar nuevas ideas sea más rápido y fácil.

Por último, el quinto dominio es el *valor de la empresa para sus clientes*. “Tradicionalmente, la propuesta de valor de una empresa se ha tratado como una fuente de ventaja competitiva sostenida a largo plazo” (Rogers, 2016, p. 168). Sin embargo, menciona que en la actualidad la propuesta de valor no puede seguir siendo la misma, ya que “la empresa debe definir su trabajo para satisfacer las

necesidades cambiantes de sus clientes” (Rogers, 2016, p.168). Asimismo, Rogers (2016) menciona que la organización debe juzgar cada nueva tecnología para poder reconocer la manera en la que podría impactar en su actual y futuro modelo de negocio. Para ello, necesita examinar constantemente el valor fundamental que la organización ofrece a sus clientes, realizando las siguientes preguntas: “¿Por qué existe mi empresa? ¿A qué necesidades sirve? ¿Siguen siendo relevantes? ¿En qué negocio estoy realmente?” (Rogers, 2016, p.169).

b) Etapas de la Transformación Digital

Brian Solís (2016), Analista Principal de Altimeter, una compañía de Prophet, considera que el proceso de la Transformación Digital presenta seis etapas o fases que evidencian el estado de avance de una organización en proceso de cambio que se reflejará en la experiencia de cliente. Asimismo, menciona que no necesariamente las empresas pasan por las seis etapas de manera cronológica, lineal o con la misma rapidez. Es decir, el proceso de la transformación digital será desarrollado por cada organización de manera personalizada, dependiendo de los recursos y el personal con el que cuente.

En la etapa 1, *seguimos igual*, las empresas mantienen el “Status Quo” y por lo general “son muy adversas al riesgo y su cultura organizativa inhibe la inspiración, experimentación y la iniciativa empresarial” (Solís, 2016, p.3). En esta etapa las empresas suelen encontrarse con un modelo de negocio tradicional que menosprecia la necesidad de cambio y las capacidades digitales son consideradas por los empleados como algo secundario. “El cambio es enfocado de una forma muy pragmática, utilizando la tecnología para generar escala y eficiencia en lugar de entender cómo puede ayudar a crear empatía con el cliente” (Solís, 2016, p.3).

La etapa 2 es la de *presente y activo*, en la cual las empresas presentan interés en implementar nuevas tecnologías que encienden la imaginación y la experimentación. Asimismo, realizan una búsqueda de información digital a través de fuentes externas que les permite reconocer la necesidad de una formación en el tema digital enfocados en mejorar la experiencia del cliente. Lo que usualmente se observa en las organizaciones que se encuentran en esta etapa es que “poseen una estructura corporativa muy formal y definida, pero en su ADN llevan el gen de la innovación, lo cual potencia que aparezcan agentes de cambio con cierta libertad para experimentar” (Solís, 2016, p.5).

En la etapa 3, denominada *formalizado*, el sentido de urgencia acelera la necesidad de cambio y de modernizar la experiencia del cliente. “Cada agente de cambio lidera su propia área, pero, al mismo tiempo, colabora con otros. La generación de conocimiento lleva a versiones iniciales de mapas de transformación digital para priorizar y optimizar las áreas de oportunidad” (Solís, 2016, p.6). Es decir, áreas como Tecnología de la Información (TI) y Marketing empiezan a colaborar entre ellas y los datos recolectados sobre el cliente son clave para tomar decisiones y comprender la experiencia del

cliente. Una vez que los beneficios de la transformación digital en la experiencia del cliente sean percibidos por toda la organización, se generará un debate sobre la importancia de implementar componentes digitales.

La etapa 4 es considerada como *estratégica*, donde el deseo de ser relevante en el tema digital crece y las empresas formulan su estrategia para el cambio, ocasionando que sus diferentes áreas trabajen con un entendimiento en común de la experiencia del cliente (Solís, 2016). “Los esfuerzos en transformación digital se convierten en una prioridad. El mapa para el cambio está más enfocado y refinado con objetivos y necesidades de corto y largo plazo que deben producir resultados tangibles” (Solís, 2016, p.6). Por lo cual, será necesario incorporar nuevas personas a los equipos y al ser prioritaria la experiencia de cliente surge la idea de redefinir la experiencia de este por diferentes canales como las redes sociales, móvil, multicanales, entre otros.

En la etapa 5, denominada *convergente*, la transformación digital se encuentra en el ADN de la empresa y se expande más allá de la experiencia digital, convirtiéndose relevante a lo largo de toda la organización (Solís, 2016). “La experiencia de cliente es por fin impecable desde su diseño y enriquecida dado el entendimiento de cómo el consumidor interactúa con la empresa” (Solís, 2016, p.7). Es decir, el principal objetivo de las empresas que se encuentran en esta etapa es mejorar la experiencia del cliente, incorporando tecnologías que ayudarán a recopilar datos con la finalidad de desarrollar soluciones importantes y reclutando talento externo que se encargará de liderar algunos proyectos e iniciativas aportando sus conocimientos que ayudarán en la creación de una cultura y visión digital.

Por último, la etapa 6 es considerada como *innovador y flexible*, en esta la cultura de innovación se convierte en la prioridad. “Las inversiones en personas, procesos y tecnología están ligadas a su impacto en el negocio y, por ende, en la experiencia de cliente. Todo esto genera un ambiente que propicia el cambio constante” (Solís, 2016, p.10). También, en esta etapa se presenta una optimización de la experiencia del cliente, presente en toda la organización, lo que resulta un proceso de innovación constante a lo largo de todos los puntos de contacto de la experiencia del cliente (Solís, 2016). A diferencia de las demás etapas, en esta los colaboradores ya han adquirido los conocimientos necesarios para innovar y el tema digital es un requisito para poder triunfar dentro de la organización.

c) Habilitadores tecnológicos de la Transformación Digital

La Transformación Digital implica la incorporación de diferentes y cambiantes tendencias del entorno para poder definir nuevos modelos de negocio que logren adaptarse a un escenario más digital y competitivo. Por ello, es necesario entender el rol que cumple la tecnología en este proceso de transformación, ya que la aplicación de estos “*habilitadores tecnológicos*” permitirán que las organizaciones se adapten y marquen la diferencia en el sector que se encuentren.

De acuerdo con Delgado (2020), entre las tecnologías principales que son las habilitadoras de la Transformación Digital en las organizaciones se encuentran la computación de la Nube, el Big Data, la Inteligencia Artificial, la Internet de las Cosas (IoT), el Blockchain, entre otras.

En primer lugar, la *computación de la Nube*, según Delgado (2020), es una tecnología habilitadora básica de la Transformación Digital y debido a su importancia clave en los ecosistemas digitales, la cual fuerza a las organizaciones a proveer nuevos modelos de negocio. Asimismo, “la computación en la Nube proporciona a las organizaciones un almacenamiento casi ilimitado, rápido despliegue de soluciones, capacidad de salvaguarda y recuperación, y mayor facilidad para el escalado de servicios; así como, la posibilidad de entregar nuevos servicios” (Al-Ruithe, Benkhelifa, & Hameed 2018, citado en Delgado, 2020, p.11).

Por otro lado, el *Big Data* es “el tratamiento y gestión de grandes volúmenes de datos, provenientes de fuentes diversas para obtener información útil para los negocios” (Merodio, 2016, p.80). De acuerdo con Delgado (2020), esta tecnología y su poderosa capacidad analítica resulta clave para la Transformación Digital, teniendo como objetivo extraer el verdadero valor de esa amplia gama de datos veloces y variables.

La Inteligencia Artificial “es la teoría del desarrollo de los sistemas para que puedan realizar tareas que por lo general requieren la inteligencia humana” (Merodio, 2016, p.84). Según Terrones (2018), la Inteligencia Artificial con el tiempo facilitará o reemplazará funciones realizadas por el usuario al mejorar los resultados que se consiguen en los procesos operativos dentro de una organización.

Acerca de *la Internet de las Cosas (IoT)*, esta “busca que todos los objetos con los cuales interactuamos y que existen en nuestro planeta, tengan una dirección IP (Protocolo de Internet) para que puedan generar información y transferir datos mediante la red, sin la intervención de los seres humanos o de la interacción personas-computadoras” (Pineda, 2018, p.12). Asimismo, Delgado (2020) argumenta que la IoT es otro concepto clave de la transformación digital y está evolucionando e influenciando nuevos desarrollos en varios dominios de aplicaciones y desplegando desafíos en diferentes áreas.

Finalmente, el *Blockchain*, según Deloitte (2017), está asumiendo el rol de guardián de confianza y proveedor de transparencia, haciendo posible la oportunidad de compartir con otras personas información de manera selectiva, intercambiando activos de una manera efectiva y segura. En la misma línea, “la tendencia de la economía de blockchain representa un cambio notorio del poder desde grandes agentes de confianza, centralizados, hacia el individuo” (Deloitte, 2017, p.4).

Sobre lo mencionado anteriormente, es evidente que existen muchas definiciones del proceso de la transformación digital; no obstante, todas coinciden en que esta funciona como un proceso de cambio o reinención de las organizaciones gracias a las innovaciones y tecnologías que permitirán el cambio de los modelos de negocio, procesos o productos, derivando en la generación de valor para la empresa como para el cliente. Para efectos de la presente investigación, de los dominios de la transformación digital de Rogers, se profundizará en el dominio de los clientes, ya que presenta estrategias enfocadas en la experiencia del cliente el cual será detallado en el siguiente apartado.

2.2. Definición de experiencia del cliente

El “experiencia del cliente”, definido como la respuesta del cliente a las interacciones con una organización antes, durante y después de la compra o consumo, a través de múltiples canales, y a través del tiempo, ha emergido como una fuente sostenible de diferenciación competitiva (Holmlund, M. et al., 2020).

Holmlund et al. (2020) proponen ciertos insights para la “experiencia del cliente”, los cuales se clasifican en actitudinales/psicográficos, conductuales y de mercado. los dos primeros están relacionados con el conocimiento sobre factores subyacentes que impactan en las percepciones de las personas sobre su experiencia, el último, se relaciona con el conocimiento sobre cómo se desempeñan las organizaciones en términos de experiencia del cliente en relación con el mercado (Holmlund, M. et al., 2020).

Diversos autores difieren en la definición de “experiencia del cliente”, debido a que esta puede estar definida por la respuesta a una oferta (Meyer & Schwager 2007, citado en Becker & Jaakkola 2018) o a la evaluación de la calidad de la oferta (Kumar, V., Umashankar, N., Kim, K. H., & Bhagwat, Y, 2014, citado en Becker & Jaakkola 2018). Es así que, para Becker y Jaakkola, “la experiencia del cliente se superpone con el resultado de variables como la satisfacción o el valor, mientras que en otras es una variable independiente que conduce a la satisfacción” (2018, p.8).

a) Factores que influyen en la experiencia del cliente

Según la Interaction Design Foundation (2018), existen 7 factores que influyen en la experiencia del cliente, definidos por Peter Morville, pionero en experiencia del cliente. Estos factores están organizados en el “User Experience Honeycomb”, desarrollado por el mismo Peter Morville.

En primer lugar, el producto o servicio ofrecido debe ser útil. Si bien es un concepto subjetivo que depende de la percepción de la persona que utilice el producto o servicio, es importante tener en cuenta que se debe llevar al mercado un producto con propósito, ya que, si no cuenta con este, será poco

probable que pueda competir en un mercado lleno de propósitos útiles (Interaction Design Foundation, 2018).

En segundo lugar, la usabilidad del producto, la cual “se preocupa por permitir a los usuarios lograr su objetivo final con un producto de manera efectiva y eficientemente” (Interaction Design Foundation, 2018, p.22). Si es que se encuentra algún producto que no pueda utilizarse, es probable que este no tenga éxito; además, esta facilidad de uso está asociada con la primera generación de algún producto; es decir, se comparará el producto nuevo con su anterior versión y así el cliente se sentirá satisfecho o no con la nueva usabilidad.

En tercer lugar, que sea fácil de encontrar. Esta idea se refiere a que el producto o servicio sea fácil de encontrar para el cliente y, en el caso de las plataformas digitales, que el contenido de la misma sea fácil de encontrar (Interaction Design Foundation, 2018). “El tiempo tiende a ser valioso para la mayoría de los humanos” (Interaction Design Foundation, 2018, p.23), es por ello que un producto o servicio sea fácil de encontrar es vital para la experiencia del cliente.

En cuarto lugar, que el producto o servicio sea creíble. “La credibilidad se relaciona con la capacidad del usuario de confiar en el producto proporcionado, no sólo en lo que se supone que hace, sino que durará un tiempo razonable y la información proporcionada será precisa y adecuada” (Interaction Design Foundation, 2018, p.23). Así, resulta clave crear confianza en el cliente, de tal manera que aquello que se ofrece sea creíble para él y que pueda ser de utilidad.

En quinto lugar, que el producto sea deseable. Mientras más deseable sea un producto para los clientes, tendrá una ventaja competitiva sobre las demás empresas; para esto, “el deseo se transmite en el diseño a través de la marca, la imagen, la identidad, la estética y la emoción” (Interaction Design Foundation, 2018, p.24). Esto puede verse a través de la comparación entre dos vehículos, los cuales tienen la misma función, pero una marca sobre la otra crea un mayor deseo entre los clientes; Toyota contra Audi, por ejemplo.

En sexto lugar, la accesibilidad. Esta consiste en “brindar una experiencia a la que puedan acceder los usuarios con una gama completa de habilidades, incluyendo a discapacitados con problemas de audición, visión, movimiento o aprendizaje” (Interaction Design Foundation, 2018, p.25). Se suele creer que las personas discapacitadas son una pequeña parte de la población y por ello invertir en este aspecto puede ser una pérdida de dinero y esfuerzos, lo cual está mal y, además, crear productos para personas discapacitadas suele mejorar la usabilidad para personas con habilidades completas (Interaction Design Foundation, 2018).

Por último, que el producto sea valioso, que aporte valor tanto para el negocio como a los clientes. “Si un producto no crea valor, es probable que eventualmente desaparezca” (Interaction Design

Foundation, 2018, p.25). Es así que este se convierte en un punto clave para la experiencia del cliente, debido a que los productos deben responder a necesidades o resolver sus problemas. “Un producto de \$100 que resuelve un problema de \$10,000, es probable que tenga éxito” (Interaction Design Foundation, 2018, p.25).

En resumen, la experiencia del cliente es la manera en la que el cliente responde a la oferta brindada por una empresa en particular, relacionado a la satisfacción y al valor que le ofrece este. Por otro lado, los factores previamente mencionados mantienen relación con las estrategias del dominio de los clientes presentadas por Rogers. Por ello, estos serán de utilidad para presentar la relación de la experiencia del cliente y sus factores con las estrategias de transformación digital enfocadas en el cliente.

2.3. Relación de la Transformación Digital y la experiencia del cliente

Previamente, se mencionó que los clientes son parte de uno de los dominios del proceso de la transformación digital, manifestando que, debido a las nuevas demandas y necesidades de estos, los modelos y procesos de las organizaciones varían constantemente. Por consiguiente, es relevante entender la relación que se presenta entre el proceso de la transformación digital y la experiencia del cliente. En esta línea, según Mouaad Hafsi y Saïd Assar, la transformación digital transforma la experiencia del cliente en 4 aspectos principales.

En primer lugar, el *entendimiento del cliente*. Lo que hacen las organizaciones para comprender la satisfacción de sus consumidores es explorar en las redes sociales, para ello, se han creado productos especiales, se van entendiendo los sentimientos y hábitos de los clientes, lo cual ayuda a las organizaciones a promover sus marcas a través de medios digitales (M. Hafsi & S. Assar, 2020). Según Hafsi y Assar (2020), la información necesaria para entender a los consumidores son 9 puntos clave. En primer lugar, el conocimiento social, el cual será de utilidad para que la organización conozca a sus clientes a través de las redes sociales y recolectar información informal de sus actitudes. En segundo lugar, la propuesta de valor, en la cual la empresa ofrece un producto personalizado con valor agregado al cliente. En tercer lugar, la retroalimentación, donde la organización colecta la retroalimentación de los clientes para crear nuevos productos y gestionar la lealtad. En cuarto lugar, la medición de la satisfacción, que debe ser utilizada para estar al tanto de sus necesidades y hábitos cambiantes. En quinto lugar, la confidencialidad de la información, la que permitirá proteger a sus clientes y evaluar su ciclo de vida en la organización sin abusar del uso de esta. En sexto lugar, el contexto del cliente, donde las organizaciones utilizan la historia de su relación con el cliente y las redes sociales para terminar de entenderlos. En séptimo lugar, el customer journey, la organización evalúa las actividades comerciales de los clientes para entender sus preferencias. En octavo lugar, los sentimientos de los clientes, los

cuales definen y alimentan la personalización de los productos para estos clientes. Por último, las tendencias clasificadas por edades o categorización social.

En segundo lugar, la *habilitación de nuevas actividades de venta*. La transformación digital permite a las empresas implementar nuevas estrategias digitales; “utilizan la tecnología para mejorar las conversaciones de ventas y las interacciones personales e introducen herramientas móviles para ayudar a los vendedores y clientes a participar en la exploración basada en análisis” (M. Hafsi & S. Assar, 2020, p.9). Además, “se desarrollan multicanales integrados para hacer las compras de los clientes más eficientes” (M. Hafsi & S. Assar, 2020, p.9). Para Hafsi y Assar (2020), los requerimientos de información para habilitar las actividades de venta son 6. En primer lugar, la red de negocios, donde las compañías colaboran con otras para cubrir las necesidades de los clientes, de las compañías y para conocer más sobre los jugadores del mercado. En segundo lugar, la estrategia digital, la cual debe evolucionar al considerar nuevos productos digitales y las nuevas interacciones de los clientes. En tercer lugar, el modelo de negocio, el cual evoluciona para apoyar a la nueva estrategia digital. En cuarto lugar, el proceso, el cual debe conocerse porque los cambios se dan primero en los procesos internos. En quinto lugar, las ventas históricas, porque se deben conocer los productos que se venden y los que no, para analizar los datos y predecir los cambios comerciales. Por último, la medición del desempeño, para lo cual se deben plasmar indicadores.

En tercer lugar, la *gestión de los puntos de contacto del cliente*. “Las compañías que proveen múltiples canales al cliente están experimentando nuevos alcances para proveer una experiencia integrada” (M. Hafsi and S. Assar, 2020, p.9). Es por ello que, para Hafsi y Assar (2020), hay 5 tipos de información requerida para gestionar correctamente los puntos de contacto. En primer lugar, la estructura organizacional, la cual debe ser conocida por completo y cómo evoluciona. En segundo lugar, el autoservicio, donde el cliente puede realizar personalmente el proceso de venta o la interacción con las máquinas. En tercer lugar, el canal transversal, donde la compañía permite a los clientes moverse entre los canales preservando los elementos del contexto del cliente. En cuarto lugar, el proceso, el cual evoluciona para considerar todos los nuevos canales. Por último, la accesibilidad del consumidor, donde la compañía permite al cliente gestionar la accesibilidad a todos los canales.

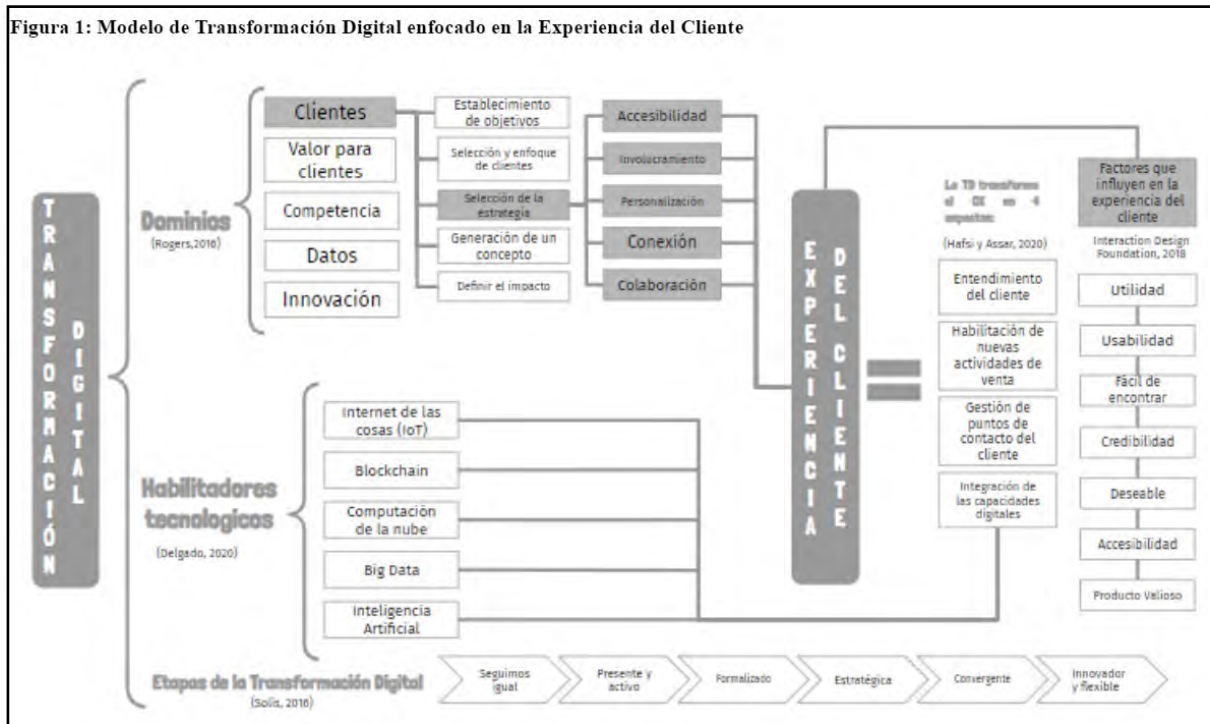
Por último, la *integración de las capacidades digitales*. Estas capacidades digitales “son componentes fundamentales para transformar la experiencia de los clientes” (M. Hafsi & S. Assar, 2020, p.10). La compañía debe integrar estas capacidades y ordenarlas para satisfacer las necesidades de los clientes. Según Hafsi y Assar (2020), es importante tener en cuenta 3 tipos de información requerida. En primer lugar, las capacidades digitales, debido a que las organizaciones utilizan cada vez más tecnologías nuevas para mejorar el rendimiento operacional y las actividades comerciales. En segundo lugar, la integración de nuevas tecnologías a sus sistemas de información y ser ágiles para

absorber los cambios en procesos existentes. Por último, las habilidades de los colaboradores deben ser potenciadas y que estos sean capaces de usar y dominar las nuevas tecnologías como el Big Data, comunicación en tiempo real, etc.

En la misma línea, previamente se mencionaron las etapas de la transformación digital propuestas por Brian Solís, en las cuales se evidencia la importancia de conocer las necesidades reales de los clientes para poder iniciar el proceso de la transformación digital, impactando internamente en el funcionamiento de las operaciones y los nuevos roles que deben asumir los colaboradores, como también externamente en la experiencia del cliente. Por ello, se presenta una relación importante entre la transformación digital y la experiencia del cliente, además que “el objetivo de esta transformación es generar una compañía con una obsesión por el cliente, lo cual la llevará a romper los silos que tradicionalmente existen y hacer de la innovación constante una realidad” (Solis, 2016, p.51).

En base a todo lo expuesto en esta sección del capítulo y con la finalidad de comprender la relación de la transformación digital y la experiencia del cliente, se considera relevante proponer un modelo que resalte esta relación recogiendo la teoría mencionada previamente por diversos autores. En primer lugar, se muestra que el dominio de los clientes presentado por Rogers (2016) deriva en cinco estrategias que se relacionan directamente con los cuatro aspectos en los que el proceso de transformación digital transforma la experiencia del cliente, mencionados por Hafsi y Assar (2020), en conjunto con los habilitadores tecnológicos propuestos por Delgado (2020) que complementarán el desarrollo de este proceso. En segundo lugar, se presentan los factores que influyen en la experiencia del cliente, mencionados por Interaction Design Foundation (2018), los cuales también mantienen relación con las estrategias planteadas por Rogers (2016). Por último, se muestran las etapas de la transformación digital, las cuales serán de utilidad para la identificación del avance del proceso en una organización específica. En la Figura 1 presentada a continuación se puede observar de manera gráfica lo mencionado previamente:

Figura 1: Modelo de Transformación Digital enfocado en la Experiencia del Cliente



Finalmente, sobre lo expuesto anteriormente, es posible determinar cómo la transformación digital es un proceso que genera un cambio o reestructuración de los modelos de negocio tradicionales de las organizaciones. En la presente investigación, no solo es importante el enfoque en este proceso, sino que también es relevante considerar el impacto que tiene en la experiencia de los clientes. Por ello, se considera importante la presentación de los distintos habilitadores digitales que permiten la transformación digital y que derivan en el enfoque en el cliente desde el entendimiento de sus necesidades hasta la mejora de su experiencia con los productos o servicios ofrecidos.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo presentar el marco contextual de la investigación. Este inicia con la presentación de la situación actual del sector bancario en Latinoamérica y, luego de ello, se expone y evalúa la situación de dicho sector en el Perú. Por otro lado, de una manera más aterrizada, se identificará el desarrollo del proceso de transformación digital en el sector bancario en Latinoamérica y, posteriormente, en el Perú. Finalmente, se expone la manera en la que se ha profundizado la transformación digital específicamente en la experiencia del cliente en el sector bancario peruano.

1. Sector bancario en Latinoamérica y Perú en los últimos 5 años

El sector bancario se encuentra en un momento crucial, ya que la pandemia trajo consigo una crisis económica mundial y los bancos deben ofrecer servicios cada vez más ajustados a la realidad para que la economía no se detenga; así lo afirma el Deloitte (2020a), mencionando que los bancos deben “mantener la resiliencia empresarial y operativa” (p.1) resolviendo temas como “operaciones de sucursal / cajero automática”, “cumplimiento comercial”, “gestión de la liquidez”, “gestión del capital”, “administración de ingresos y costos”, “libro de préstamos, convenios y gestión de excepciones” y “estrategias de negociación / cobertura” (pp.5-6).

En abril del 2019, Standard and Poor's Global Market Intelligence (2019) publicó la lista de los 50 bancos más grandes de Latinoamérica con respecto a los activos de los mismos, siendo Brasil el país con mayor presencia en esta lista. Los principales bancos de cada país que figuran en esta lista se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 1: Los bancos más grandes por país que figuran en la lista de Standard and Poor's Global Market Intelligence

País	1°	2°	3°	4°	5°
Brasil	Itaú Unibanco Holding SA	Banco do Brasil SA	Banco Bradesco	Caixa Económica Federal	Banco Santander Brasil SA
México	BBVA Bancomer SA	Banort e SAB	Citiban amex SA	Banco Santander México SA	HSBC SA
Colombia	Grupo Aval Acciones y Valores SA	Bancol ombia SA	Grupo Bolívar SA	Banco Bilbao Vizcaya	Banco GNB
Chile	Banco de Crédito e Inversiones	Banco Santander Chile	Banco del Estado de Chile	Banco de Chile	Scotiab ank Chile
Argentina	Banco de la Nación Argentina	Grupo Financiero Galicia	Banco de la Provincia de Buenos Aires	Banco Santander Río	
Uruguay	Banco de la República Oriental del Uruguay				
Perú	Banco de Crédito del Perú	Intercor p Perú	BBVA Continental	Scotiab ank Perú	

Nota: Los datos fueron obtenidos de Standard and Poor's Global Market Intelligence

En el 2020, según Standard & Poor's Global Ratings [S&P Global Ratings] (2020a), se han reducido las calificaciones de Latinoamérica a nivel global en una proporción menor de bancos con respecto a los otros sectores corporativos; esto se debe al apoyo recibido de los bancos y clientes,

además de que las calificaciones de la banca suelen ser mayores a las de las empresas no financieras. S&P Global Ratings (2020a) afirma que “estas clasificaciones más altas implican menos sensibilidad a un deterioro en su entorno operativo” (p.4).

Con respecto a la situación del sector bancario de Brasil, Management Solutions (2020), en el “Informe de Coyuntura Macroeconómica”, en cuanto a Inversión Crediticia, “la concesión de créditos aumentó su ritmo de crecimiento en comparación al trimestre anterior, registrando una aceleración de 3,08 p.p. hasta el 9,62%, este crecimiento se sustentó principalmente en la aceleración de todos los tipos de entidades” (p.16). Además, “las pérdidas por deterioro de activos durante 1T20 variaron en términos interanuales en un 49,96%, 50,18 p.p. por encima de la tasa interanual del trimestre anterior” (Management Solutions, 2020, p.19). Por otro lado, “el sistema financiero brasileño incrementó en 8,70 p.p. el ritmo de crecimiento de sus provisiones respecto a 4T19, hasta una tasa interanual del 15,21%” (Management Solutions, 2020, p.20). Todo esto resultó en una mejora de la eficiencia del sistema financiero de Brasil, el cual “registró un notable incremento en su ratio de eficiencia con respecto a 1T19 de 45,15 p.p. debido a la caída del margen bruto en términos interanuales respecto al incremento de los gastos de explotación” (Management Solutions, 2020, p.23).

Luego, con respecto a la situación del sector bancario de México, Deloitte (2020b) muestra que, a marzo del 2020, la rentabilidad del capital se redujo de 15.5% al cierre del 2019 a 14.1%, el cual es un desfavorable; el índice de capitalización se redujo de 16.2% a 15.8%, el cual sigue siendo óptimo, pero con una ligera caída; el índice de morosidad subió de 2.2% a 2.3%, que también sigue siendo óptimo; y, el índice cobertura subió de 146% a 150.4%, siendo la única variación favorable en estos 4 aspectos. Estas variaciones resultaron desfavorables para el sector en México, ocasionando que “el resultado neto de las instituciones de la banca múltiple, al compararlo con el de marzo de 2019, registre una caída de 31,9%” (Deloitte, 2020b, p.5).

Por el lado de la situación del sector bancario de Chile, Standard & Poor’s Global Ratings (2020) concluye que, en el segundo trimestre del 2020, no se indicó un “deterioro significativo en la calidad de los activos, principalmente, gracias a las acciones que tomaron el gobierno, el banco central y el regulador” (p.1). Sin embargo, “los resultados del sistema financiero disminuyeron 25% en el primer trimestre del año” (S&P Global Ratings, 2020b, p.1), a pesar de que “la posición de liquidez del sistema se mantiene sólida y el fondeo se ha fortalecido por las medidas del Banco Central” (S&P Global Ratings, 2020b, p.1).

En resumen, el sector bancario se afectó como consecuencia de la pandemia, así lo afirma Standard & Poor’s Global Ratings, que menciona que “las condiciones operativas de los bancos se deterioraron abruptamente en 2020 debido a la pandemia de la COVID-19” (2020a, p.2); además, “el sesgo de la perspectiva de las calificaciones de bancos se ha tornado marcadamente negativa desde abril

de 2020” (2020a, p.2). En consecuencia, a las barreras que coloca la COVID-19 a los canales presenciales, esto “probablemente acelerará la digitalización bancaria, desencadenará otra ronda de reestructuración e impulsará la consolidación” (S&P Global Ratings, 2020a, p.2).

En el Perú, según el Banco Central de Reserva del Perú (2020), el sector bancario está conformado por 16 bancos. Estos son “Banco de Comercio”, “Banco de Crédito del Perú”, “Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)”, “Banco Pichincha”, “BBVA”, “Citibank Perú”, “Interbank”, “MiBanco”, “Scotiabank Perú”, “Banco GNB Perú”, “Banco Falabella”, “Banco Ripley”, Banco Santander Perú”, “Banco Azteca”, “CRAC CAT Perú”, “ICBC PERÚ BANK” (Banco Central de Reserva del Perú, 2020). Al 2019, estos bancos registraban, según la Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2019a), 2,062 oficinas, 63,328 empleados y 7,521 cajeros automáticos; y registraron un total de 388,688 millones de soles en activos totales.

Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) (citado en Asociación de Bancos del Perú, 2020), el porcentaje de la población que cuenta con al menos un producto financiero ascendió de 37.11% de la población mayor de 18 años en 2016 a 43% en el tercer trimestre del 2019; evidenciando el crecimiento de la bancarización gracias a las entidades del sistema bancario nacional. Asimismo, se mencionan los productos bancarios más solicitados por la población, los cuales son, según ENAH (citado en Asociación de Bancos del Perú, 2020), “cuentas de ahorros 40.1%), tarjetas de débito (38%), créditos de consumo (23%) y tarjeta de crédito (8.1%)” (p.1).

En el primer trimestre del 2020, “los fondos disponibles del sistema bancario se incrementaron en 27.5% y el portafolio de inversiones en 41.7%, ello a fin de rentabilizar los excedentes de liquidez que se inyectaron a la economía” (Apoyo & Asociados, 2020, p.3). Posteriormente, dada la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 y, con ello, la menor actividad económica, según la Asociación de Bancos del Perú (2020c), entre abril y mayo “la participación de los canales de atención virtuales pasó de un tercio a casi la mitad” (p.2); de esta manera, se buscó la reactivación económica y, “gracias a la primera fase del programa Reactiva, las colocaciones del sistema bancario se incrementaron en 12.1%, superior a la tasa de crecimiento de 5.7% en todo el 2019” (Apoyo & Asociados, 2020, p.3).

Asimismo, las estimaciones arrojan que, para junio del 2020, “el sistema bancario había reprogramado en promedio 30% de su portafolio, porcentaje que sube a 60% en la banca especializada de consumo y aproximadamente a 75% en banca especializada en microfinanzas” (Apoyo & Asociados, 2020, p.3).

En respuesta a la crisis y sus consecuencias, según Apoyo & Asociados (2020) a fin de preservar la cadena de pagos y el flujo crediticio, “el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y el Banco Central de Reserva (BCR),

implementaron una serie de medidas” (p.3): la reprogramación masiva de deuda, aprobada por la SBS; la ampliación de la cobertura del Fondo Crecer y una inyección de dinero para el Fondo de Apoyo Empresarial a la Mype dadas por el MEF; la reducción de la tasa de interés de referencia de 2.25% a 0.25% en abril, aprobada por el BCR; “reducción del encaje en moneda nacional y extranjera; “la ampliación de los montos y plazos de las operaciones de repo de valores, monedas y créditos”; “subasta de operaciones de reporte de créditos con garantía del Gobierno en el marco del programa Reactiva Perú hasta por S/ 60,000 MM”; y el “retiro de CTS y de hasta el 25% de los fondos de las AFPs” (Apoyo y Asociados, 2020, p.3).

De esta manera, la Asociación de Bancos del Perú (2020b) menciona que, a raíz de las medidas tomadas por el gobierno y el sector financiero para frenar la crisis económica, se obtuvo un saldo de 319.8 millones de soles en septiembre en cuanto a depósitos bancarios, creciendo en 19.48% con respecto a septiembre del 2019. Además, hubo un considerable aumento en el número de cuentas bancarias que comenzó a darse desde mayo y “para el mes de septiembre este llegó a un aproximado de 55.3 millones, con un crecimiento de 25.12% respecto al mismo mes del año previo” (Asociación de Bancos del Perú, 2020b, p.2).

En resumen, la crisis sanitaria ha ocasionado que el sector bancario actúe de manera agresiva ante las consecuencias de la pandemia, lo cual, gracias también a las medidas implementadas por los organismos estatales como el MEF, la SBS y el BCR, ha resultado positivo en ciertos aspectos como el aumento de los depósitos bancarios, las cuentas bancarias y, en general, la inclusión financiera. Por otro lado, el confinamiento provocó que los canales digitales superen a los presenciales, esto lo afirma la Asociación de Bancos del Perú (2020c), mencionando que, entre los meses de marzo y mayo, el porcentaje de operaciones realizadas a través de canales presenciales como cajeros automáticos, terminales de punto de venta y otros bajó de 63,26% a 45,71%; mientras que el porcentaje de los canales virtuales como banca móvil, sitios web y otros subió de 34,94% a 52,17%.

2. Desarrollo de la innovación y el proceso de la transformación digital en el sector bancario en Latinoamérica y Perú

El sector bancario, como se mencionó anteriormente, se caracteriza por brindar servicios y productos cercanos a la realidad y necesidades de los clientes, con la finalidad de que la economía no se detenga. Asimismo, es importante que los bancos ofrezcan soluciones innovadoras que respondan a las necesidades de los clientes y mejoren su experiencia al entrar en contacto con los servicios ofrecidos.

Según Deloitte (2015), Latinoamérica está habitada por más de 600 millones de personas y el sector bancario cuenta con más de 500 bancos operando en diferentes países; también es un continente

en el cual la innovación es una asignatura pendiente por trabajar a profundidad. “El Índice Global de Innovación 2014 muestra a América Latina con un indicador promedio muy bajo del 32,85 apenas por arriba de los indicadores de Centro y Sur de Asia y de África Subsahariana a diferencia del 58,1 de Norteamérica, el 47,23 de Europa y el 41,72 del Sudeste Asiático y Oceanía por tomar solamente algunos ejemplos” (Deloitte, 2015, p.5). Esto quiere decir que, en América Latina, a comparación de los demás continentes, la innovación es una asignatura pendiente, considerando que tanto el sector público como el privado pueden aportar fomentando la incorporación de procesos de innovación como el de la transformación digital, ya que “la innovación es necesaria para cualquier Industria o Sector de forma tal de poder asegurar su existencia en el largo plazo y la Industria Financiera no es la excepción” (Deloitte, 2015, p. 6).

En el 2018, la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) de Colombia elaboró una investigación acerca de los servicios financieros digitales en América Latina. En la investigación, “se examinan los resultados de la encuesta realizada acerca de la percepción que tiene la banca que opera en América Latina respecto de este fenómeno Fintech” (Asociación de Bancos del Perú, 2019b, p. 1). Con respecto a los resultados de la encuesta acerca de la oferta de banca digital:

Cuando se consultó sobre el grado de innovación a través de los presupuestos bancarios asignados al área de tecnología-innovación se observa que un 48% de los bancos en América Latina asigna porciones importantes de entre 10% y 20% de su presupuesto al área de tecnología e innovación, mientras que un 17% de entidades invierten más del 20% en dicha partida (superando levemente el 15% de España) (Asociación de Bancos del Perú, 2019b, p. 1).

En los últimos años las tecnologías financieras tradicionales han experimentado la evolución y transformación de sus organizaciones, como también han ingresado al mercado modelos de negocio disruptivos que se generan a raíz de la combinación de varias tecnologías. Carballo (2019) menciona que, en el sector bancario de América Latina, la revolución de las nuevas tecnologías financieras como las Fintechs son el paradigma actual. También, Zavolokina, Dolata y Schwaber (2016) plantean que los nuevos tipos de negocios, como las FinTech, representan un campo actualmente innovador y emergente, que está atrayendo la atención de muchos.

En la misma línea, con respecto a la transformación digital en América Latina, la Asociación de Bancos en el Perú (2019) manifiesta:

Dado que las fintech están introduciendo una revolución disruptiva en el negocio bancario tradicional a nivel global, las entidades bancarias encuestadas observan ciertas amenazas en áreas particulares del negocio bancario, sobresaliendo las preocupaciones

referentes a: i) seguridad de información y riesgo de privacidad, ii) reducción de márgenes de intermediación; y iii) pérdida de clientes (p.2).

Por ello, es evidente que las organizaciones que se encuentran en el sector bancario de la región son conscientes del ingreso de las Fintech con sus modelos de negocios disruptivos e innovadores. Como plantean Jae & Lee (2018), los productos bancarios tradicionales están siendo desafiados por los productos innovadores de las Fintech y sus servicios financieros más rápidos.

En base a lo presentado anteriormente, es lógico que muchas de las organizaciones del sector bancario optaran por implementar el proceso de transformación digital para potenciar tanto los procesos internos como la experiencia de los clientes. En esta línea, el Banco Itaú de Chile (2019) sostiene que, en búsqueda de impactar en la experiencia del cliente, “ha implicado el desarrollo de unas metodologías de trabajo internas desafiantes e innovadoras, las que han dado importantes resultados tanto a nivel de procesos internos como a nivel de experiencia de clientes y continuará generando mejoras” (p. 35). En el año 2019, potenciaron sus plataformas virtuales, tanto la plataforma web como la aplicación móvil, creando Itaú Pass, el cual consiste en “utilizar una clave dinámica, que reside en el teléfono móvil iOS o Android de los clientes, para aprobar sus transacciones en la App o la Web de Itaú, mejorando la usabilidad y seguridad de los clientes” (Banco Itaú de Chile, 2020, p.35). Además, implementaron el “SMS como factor de seguridad en pago de cuentas y botones de pago Servipag” (Banco Itaú de Chile, 2020, p.35), el cual funciona para “disminuir el riesgo de fraude en pagos de cuentas a través del portal de Itaú y Servipag” (Banco Itaú de Chile, 2020, p.35).

Respecto a la transformación digital en el Perú, “entre 2015 y 2016, solo un puñado de las más grandes empresas que operaban localmente proyectaron nuevas formas de creación de valor, e iniciaron el desarrollo de algunos proyectos aislados, para incorporar nuevas tecnologías o procesos disruptivos en sus organizaciones” (Everis Perú, 2019, p.15). Asimismo, la Asociación de Bancos del Perú (2016) sostiene que “en los últimos años, la banca ha visto crecer de manera importante el uso de sus canales de atención alternativos, tras apostar por nuevas plataformas tecnológicas que dinamicen el acceso de distintos servicios a gran parte de la población” (p. 1). Los cambios que experimenta la sociedad ocasionaron que el proceso de transformación digital sea evaluado y desarrollado poco a poco, influenciando en la toma de decisiones estratégicas y la implementación de nuevas tecnologías que permiten el ahorro de tiempo y dinero.

En el 2019, la Universidad de Ingeniería y Tecnología (UTEC) y la consultora Everis Perú realizaron una investigación en la cual recopilaban información brindada por los gerentes generales de diversas organizaciones del sector privado, con el objetivo de propiciar información que permita entender la importancia de la transformación digital en el Perú y un diálogo a través de su testimonio en el cual comparten “sus avances, aciertos y obstáculos en la implementación de herramientas

tecnológicas y nuevas metodologías para la transformación de sus organizaciones” (Everis Perú, 2019, p. 8). Cabe resaltar que la información de este estudio es brindada por los propios gerentes de cada empresa, por lo que puede generar un sesgo en la información brindada al no contar con una evaluación por parte de un tercero respecto al desarrollo e implementación del proceso de la transformación digital; sin embargo, se considera que la información será útil para la presente investigación.

De acuerdo con Everis Perú (2019), es necesario que las propuestas tecnológicas y de innovación sean escalables, mejoren la conexión y que planteen la transformación digital con la finalidad que llegue a cada rincón del Perú, considerando que lo que se realice hoy en cada institución pública u organización privada tendrá efectos positivos en el futuro del país. Del sector bancario, Everis Perú (2019) presenta a tres bancos que atraviesan un proceso de transformación digital; estas son el BBVA Continental, el Banco de Crédito (BCP) y el Banco Scotiabank.

Es relevante mencionar que para la presente investigación se han considerado empresas del sector bancario que presentan un alcance a nivel nacional y que se encuentran desarrollando el proceso de transformación digital desde hace algunos años. Por ello, a continuación, se presentarán los avances del proceso de la transformación digital en las organizaciones previamente mencionadas, lo que permite tener un acercamiento al estado en el que el proceso de transformación digital se encuentra en el año 2019.

En primer lugar, el BBVA Continental, considerado como el segundo banco más grande del Perú, ha sido el primero en incorporar el proceso de transformación digital en el mundo corporativo del Perú. “Eduardo Torres Llosa, CEO de la institución financiera, asegura que emprender la transformación digital es una cuestión de supervivencia, ya que tratan de mantenerse vigentes en un mercado altamente competitivo” (Everis Perú, 2019, p. 54). Los pilares de la transformación digital en el BBVA Continental son cuatro: ventas digitales, desarrollo de capacidades tecnológicas, mindset digital y apoyo al desarrollo del ecosistema digital peruano. Para poder cumplir con los objetivos planteados en el desarrollo de este proceso, “la empresa ha invertido en nuevos perfiles de especialistas, que han sido clave para la transformación digital del banco. Incluso, se está capacitando al talento interno identificado para que se conviertan en data scientists (Everis Perú, 2019, p. 55)

En el 2014, “nace el área de Banca Digital, encargada de la estrategia para los canales digitales del banco” (Everis Perú, 2019, p. 58). Entre sus principales avances digitales desarrollados en el país, se encuentran el BBVA Wallet (primera billetera electrónica del sistema financiero), el BBVA Manager (le permite al cliente mantener organizados sus ingresos y gastos), la función de activar y desactivar tarjetas de crédito en el extranjero desde el celular, la posibilidad de que sus clientes servicios como préstamos o adelantos de sueldo a través de un aplicativo móvil, entre otros avances (Everis Perú, 2019). Torres (citado en Everis Perú, 2019), menciona que “hace nueve años, el 49% de las transacciones

monetarias del BBVA se realizaban en las agencias físicas. Hoy solo representan el 7%. Si la banca móvil se cae, tendríamos el 50% de las oficinas bancarias cerradas” (p. 55).

En segundo lugar, el Banco de Crédito desde su existencia ha desarrollado diferentes estrategias con la finalidad de liderar en el mercado, ofreciendo servicios y productos financieros que han tenido éxito. Al cumplir 125 años implementó los procesos de transformación digital y cultural, con la finalidad de romper paradigmas (Everis Perú, 2019). En octubre del 2015, el banco creó el Centro de InnovaCXión (CIX) el cual se caracteriza por proponer una metodología ágil de trabajo, con el objetivo de cambiar la manera tradicional con la que solían crear productos y ofrecer servicios a sus clientes por una en la que puedan diseñar soluciones digitales e implementar nuevas tecnologías con la ayuda de colaboradores capacitados y alineados a la cultura de la organización (Everis Perú, 2019). Como lo indica Gianfranco Ferrari, CEO del BCP, “lo único claro es que tenemos que cambiar porque queremos mejorar de forma sustancial la experiencia de nuestros clientes, y ser el proveedor de servicios financieros más eficiente del mercado peruano” (Everis Perú, 2019, p.62).

El primer proyecto de innovación que realizó el BCP estuvo liderado por el equipo del proceso de la transformación digital y fue la creación del botón de la Teletón “una opción digital para que los usuarios puedan realizar sus donaciones de manera mucho más rápida a través de su banca móvil” (Everis Perú, 2019, p. 63). Entre otros de los avances tecnológicos desarrollados por el BCP se encuentran la apertura de cuentas de ahorros a través de un kiosko digital y la creación del producto Yape, la cual es una aplicación gratuita que permite realizar transferencias sin contar con los números de la cuenta y las operaciones se pueden realizar en un tiempo menor a lo normal (Everis Perú, 2019). Asimismo, “60% de los préstamos solicitados por los clientes del BCP se realizan mediante los canales digitales, mientras que solo el 7% del total de transacciones continúan realizándose por ventanilla” (Ferrari citado en Everis Perú, 2019, p. 66). Esto quiere decir que, el banco está ampliando su mercado a diversos segmentos de la población, implementando canales digitales que permiten el acceso a diferentes servicios bancarios.

En tercer lugar, el Grupo Scotiabank en el año 2015 “se embarcó en un viaje de transformación digital a nivel global, para atender mejor a sus clientes y volverse más eficientes” (Everis Perú, 2019, p. 70). En 2017, inauguró en el Perú la ‘Fábrica Digital’, la cual cuenta con un modelo operacional global que es parte de su estrategia digital y está alineada a una cultura de cambio en la organización, denominada cultura #WIN. “Miguel Uccelli, CEO de Scotiabank Perú, afirma que el ingrediente #WIN incorpora los comentarios y recomendaciones de todo el equipo del banco, así como de los clientes, con el objetivo de tener colaboradores y clientes altamente satisfechos” (Everis Perú, 2019, p.70).

Al implementar el proceso de la transformación digital, uno de los primeros cambios realizados por Scotiabank fue la digitalización del depósito a plazo. Luego, lanzó un aplicativo móvil que “fue el

primer paso de una propuesta de valor personalizada, con una experiencia de usuario intuitiva y segura para los clientes” (Everis Perú, 2019, p. 73). Este aplicativo contaba con múltiples funcionalidades que simplificaban las transacciones y contaba con múltiples capas de seguridad de la información (Everis Perú, 2019). Como señala Uccelli (citado en Everis Perú, 2019), en lo digital, Scotiabank se había planteado tres indicadores a alcanzar: aumento de las ventas por el canal digital, la reducción de las transacciones vía agencias y el uso del aplicativo móvil para realizar cualquier operación. Asimismo, el CEO de Scotiabank está convencido que para poder lograr los objetivos y el éxito esperado es necesario un alineamiento y trabajo en equipo por parte de los líderes y colaboradores involucrados en el proceso de la transformación digital (Everis Perú, 2019).

En conclusión, las organizaciones optaron por implementar el proceso de transformación digital con la finalidad de potenciar sus procesos internos, para que estos deriven en nuevas innovaciones propuestas por los colaboradores que finalmente logren brindar un mejor servicio a los clientes y, por consiguiente, una mejor experiencia con el uso de los productos y servicios ofrecidos por los bancos. Asimismo, las tres organizaciones tuvieron el reto de organizar el talento interno con el que contaban, ya que era necesario crear equipos de trabajo que funcionaran considerando que en los modelos de negocio de los bancos no es posible crear un producto o rediseñar un servicio sin que sea aprobado por diferentes áreas.

3. Transformación digital enfocada en la experiencia del cliente en los principales bancos del Perú en los últimos 5 años

Como se ha mencionado anteriormente, un aspecto de suma importancia al implementar la transformación digital en una empresa es la experiencia del cliente. Según EY Perú (2017), los bancos solían competir en cuanto a “precios, productos y por la escala de su red de sucursales” (p.33); sin embargo, actualmente, el enfoque de la competencia es la experiencia del cliente, la cual apunta a “la simplicidad y la conveniencia de las interacciones, a través de una variedad de canales, de la capacidad de respuesta a las peticiones de los clientes y de un enfoque proactivo para el compromiso continuo con los clientes” (EY Perú, 2017, p.33).

Con el objetivo de mejorar la experiencia de los clientes, tres de los principales bancos del Perú, desde hace poco tiempo, han innovado en la oferta de sus servicios, potenciando canales, creando nuevas plataformas y demás. Cabe mencionar que el estudio realizado por Everis Perú y la Universidad de Ingeniería y Tecnología del Perú (UTECH) es una de las pocas investigaciones que presenta de manera sistematizada información a detalle de la relación que se presenta entre las tecnologías aplicadas y desarrolladas en el proceso de transformación digital y la experiencia del cliente de tres de los principales bancos del Perú.

En primer lugar, para el banco BBVA Continental el cliente financiero del siglo XXI se caracteriza por querer acceder a servicios por diferentes canales y de una manera rápida, buscando también productos que le ofrezcan un valor agregado (Everis Perú, 2019). Por ello, el CEO de esta entidad bancaria considera que, para estar a la altura de sus clientes financieros del siglo XXI, es necesario desarrollar el proceso de la transformación digital con decisión (Everis Perú, 2019). En esta línea, en el año 2019, el banco “incorporó nuevas funcionalidades en su app de banca móvil, como es el caso de Lukita, que permite enviar y recibir dinero utilizando el número de teléfono de celular” (BBVA, 2019). Gracias a ello, “la revista Global Finance reconoció a BBVA como el banco de mayor innovación en la región, destacando su liderazgo en el proceso de transformación digital del sector financiero” (BBVA 2019).

Por otro lado, según Everis Perú (2019), “el BCP espera que la transformación digital contribuya a mejorar dos indicadores clave de desempeño: la experiencia del usuario y la eficiencia de la empresa (p. 67). Por ello, en octubre de 2015, “se crea el Centro de InnovaCXión BCP (con la CX de Customer Experience, CIX por su pronunciación en español) con la visión de diseñar soluciones digitales centradas en los clientes” (Everis Perú, 2019, p.63). Este centro mantiene diez pilares de trabajo: está centrado en el cliente y enfocado en journeys, se enfoca en brindar una experiencia y diseño WOW, brindar servicios con un modelo de atención omnicanal, que lo que ofrezcan sea simple, deben basarse en innovaciones exitosas para crear nuevos productos y servicios, está permitido fracasar rápido y aprender rápido, las restricciones deben retarse, es apropiado realizar prototipos acelerados y muchos lanzamientos, está basado en la creación de valor y realiza una selección de grandes temas (Everis Perú, 2019). Por consiguiente, se puede observar que el Centro de InnovaCXión está enfocado en la experiencia del cliente, ya que los pilares de trabajo lo reflejan y el diseño de todas las innovaciones planteadas por el mismo giran en torno a brindar mejores servicios para los clientes; además, el mismo nombre de este Centro lleva consigo la experiencia del cliente como un factor importante. Por tal motivo, para el 2021, “el Banco de Crédito espera convertirse en la entidad financiera con la mejor experiencia para los clientes del sistema bancario peruano” (Everis Perú, 2019, p. 66).

Para Scotiabank, la transformación digital “es fundamental para rediseñar la propuesta de valor, con el fin de ser cada vez más relevantes para sus clientes y eficientes en sus operaciones” (Everis Perú, 2019, p. 70). Esto mantiene relación con lo mencionado por el CEO de Scotiabank, acerca de lo importante que es conocer las necesidades de sus clientes para poder anticiparse y sorprenderlos con nuevos productos o servicios que les permita sentir el cambio y mejoren su experiencia con el banco (Uccelli citado en Everis Perú 2019). Por ejemplo, el lanzamiento del aplicativo móvil que estaba orientado en la mejora de la experiencia al cliente, accediendo a servicios bancarios por otro canal de atención, “fue el primer paso de una propuesta de valor personalizada, con una experiencia de usuario

intuitiva y segura para los clientes” (Everis Perú, 2019, p. 73). De igual manera, Uccelli (citado en Everis Perú, 2019) argumenta que al desarrollar el proceso de transformación digital es insignificante si sólo se evalúan e implementan tecnologías, en lugar de entender e interiorizar lo que significa liderar la satisfacción de los clientes. “El mayor riesgo que tiene la transformación digital en el banco Scotiabank es perder relevancia, más aún, cuando las expectativas de los clientes con respecto a los servicios que reciben se han incrementado, al igual que el nivel de competidores en el mercado financiero” (Everis Perú, 2019, p. 75).

Ante lo ocurrido por la Covid-19, como se mencionó anteriormente en esta investigación, las organizaciones han acelerado los procesos de transformación digital, con la finalidad de seguir brindando la mejor experiencia a los clientes. Por ejemplo, si bien la transformación digital empezó hace más de 5 años en el BBVA en Perú, Luis Morales (2020), gerente general de Client Solutions de BBVA en Perú, señala que una de las lecciones más importantes que evidencia la pandemia es la absoluta necesidad de acelerar todos los aspectos de la transformación digital de las organizaciones para atender mejor a sus clientes. También, menciona que la innovación en el BBVA en Perú se percibe como un medio para impactar significativamente en la vida de las personas, lo que “implica aumentar las oportunidades de desarrollo de los clientes en todos los aspectos de su relación con la empresa, con productos y servicios adecuados a cada situación particular” (Morales, 2020). Durante la emergencia sanitaria, el banco realizó el lanzamiento de cuentas 100% digitales con activación vía biometría facial, así como también impulsó a los clientes a acceder a los servicios digitales, ocasionando el crecimiento exponencial del uso de sus canales digitales como el de la Banca Móvil (Morales, 2020). De acuerdo con Morales (2020), “hoy la transformación digital es esencial para lanzar productos y soluciones acordes a los nuevos tiempos y que agreguen valor real a los clientes”.

En la misma línea, Eguiluz (2020b) manifiesta que una de las lecciones, a raíz de lo ocurrido por la Covid-19, es la importancia de la digitalización en todas las industrias, como también el ofrecerles a sus clientes productos y servicios digitales sencillos y fáciles de entender. “Uno de los grandes retos que tiene la banca en general es tener plataformas, aplicaciones, funciones y herramientas que le demuestren a los clientes lo fácil y seguro que es hacer transacciones por canales virtuales” (Eguiluz, 2020b). Asimismo, menciona que, de esa manera, lograrán “contribuir a la inclusión financiera y a la formalización de la economía del país” (Eguiluz, 2020b). Cabe mencionar que la información en este apartado es obtenida a través de entrevistas a los gerentes de las empresas, al igual que el estudio de Everis Perú, por lo que, al no tener un análisis por parte de un tercero, puede existir un sesgo en la información; sin embargo, se considera que son de utilidad para desarrollar el objetivo de investigación.

En conclusión, el proceso de la transformación digital en el sector bancario peruano enfocado en la mejora de la experiencia del cliente, manifestados en los casos presentados de 3 de los bancos más

importantes del país, se ve reflejado en la constante innovación en los servicios ofrecidos a los clientes y estos se mantienen actualizados para estar acordes con las tendencias tecnológicas del sector. Cabe resaltar que, al ser un tema que lleva poco tiempo en el mercado peruano, existe un vacío de información que no permite brindar un contraste entre distintas fuentes académicas. Además, es importante señalar que estos procesos de transformación digital surgen en respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes y a las distintas tendencias que se presentan en el país y el mundo con el objetivo de brindar mayores facilidades a los clientes y mejorar la eficiencia de las empresas bancarias.



CONCLUSIONES

El presente capítulo tiene como objetivo presentar las conclusiones que se obtuvieron a partir del análisis de toda la información recopilada en función de los objetivos planteados. Estas conclusiones serán desarrolladas en base a la teoría e información contextual recolectadas. Esta última parte del trabajo de investigación busca evidenciar los hallazgos obtenidos y el paso a futuras investigaciones que pueden utilizarla como base.

Las conclusiones presentadas están basadas en las dos variables que se han desarrollado a lo largo del trabajo de investigación; estas son la transformación digital y la experiencia del cliente, desde una perspectiva teórica y otra contextual, específicamente del sector bancario peruano en los últimos 5 años.

Con respecto al primer objetivo específico teórico, el cual se enfoca en definir la transformación digital, sus dominios, etapas y habilitadores tecnológicos, se puede concluir que es un proceso que presenta diversas definiciones; sin embargo, todas coinciden con que es un proceso que incorpora tecnologías e innovaciones que permiten realizar cambios en los productos y servicios que ofrecen las organizaciones con la finalidad de mejorar la experiencia de los clientes a través del entendimiento de sus necesidades y potenciando las interacciones con la empresa mediante el uso de la tecnología.

Acerca del segundo objetivo teórico, el cual se enfoca en la definición de la experiencia del cliente y los factores que influyen en ella, se puede concluir que, como se mencionó en el estudio, la experiencia del cliente es la manera en la que los clientes responden a la oferta brindada por una organización específica, ya sean productos o servicios, la cual presenta variables relacionadas a la satisfacción y el valor ofrecido; estos pueden ser logrados a través del enfoque en los factores definidos, que son la utilidad, la usabilidad, la facilidad de encontrarlos, la credibilidad, que sea deseable, que sea accesible y que sea valioso, los cuales influyen directamente en la experiencia del cliente. Al enfocar las estrategias en estos factores, las organizaciones lograrán mejorar las experiencias de sus clientes.

Respecto al tercer objetivo teórico, el cual se basa en la exposición de la relación de las dos variables de este trabajo, la transformación digital y la experiencia del cliente, se concluye que la transformación digital es de gran importancia para mejorar la experiencia de los clientes, ya sea desde el entendimiento de este y sus necesidades, hasta los productos y servicios ofrecidos innovadores que brinden facilidades y cumplan con las expectativas de los clientes. Además, la transformación digital, con el modelo de Rogers, puede influir directamente en los factores que mejoran la experiencia de los clientes; es por ello que resulta muy importante que las organizaciones implementen este proceso y brinden su mejor versión a los clientes.

En relación al análisis del marco contextual, el cual presenta como primer objetivo específico la caracterización de la situación actual del sector bancario en Latinoamérica y Perú en los últimos años, se puede concluir que, en Latinoamérica en el 2020, debido a la pandemia originada por la COVID-19, las condiciones operativas de los bancos se deterioraron abruptamente y lo más probable es que se acelere la digitalización bancaria. Respecto a Perú, el proceso de la transformación digital viene desarrollándose en el sector bancario aproximadamente desde hace 5 años; sin embargo, el contexto actual originado por la pandemia evidenció la necesidad de acelerar este proceso con la finalidad de brindar mejores servicios a los clientes, considerando las restricciones y limitaciones actuales. Por otro lado, el contexto actual ha resultado positivo en ciertos aspectos como el aumento de los depósitos bancarios, las cuentas bancarias, el incremento de la atención por canales digitales y, en general, la inclusión financiera.

Con respecto al segundo objetivo específico contextual que busca describir el desarrollo de la innovación y el proceso de transformación digital en el sector bancario en Latinoamérica y Perú en los últimos 5 años, se concluye que en Latinoamérica la innovación es una asignatura pendiente a desarrollar con mayor profundidad a pesar de considerar su implementación como algo relevante y necesario en cualquier Industria o Sector, con el propósito de asegurar su existencia en el largo plazo. Además, la propuesta de nuevos modelos de negocio como las Fintech son el paradigma actual y representan un campo innovador que está atrayendo la atención de muchos clientes del sector bancario. Acerca del Perú, desde hace 5 años aproximadamente, el proceso de transformación digital lleva siendo evaluado y desarrollado poco a poco con la incorporación de diversas tecnologías del mercado que permite la optimización de las actividades, creando valor en lo ofrecido a los clientes. También, tres de los bancos más importantes del sector bancario peruano (BBVA, BCP y Scotiabank), se encuentran en camino de desarrollo del proceso de transformación digital en sus organizaciones, adoptando tecnologías que les permiten ofrecer productos y servicios digitales sencillos de entender por sus clientes, con la finalidad de que estos tomen las mejores decisiones y obtengan el mejor servicio posible.

En el tercer objetivo contextual se busca exponer el desarrollo del proceso de transformación digital en el eje de la experiencia del cliente en los principales bancos del Perú en los últimos 5 años, los cuales tienen presencia en la gran mayoría de regiones del Perú. Respecto a este, se puede concluir que las tres organizaciones del sector bancario del Perú (BBVA, BCP y Scotiabank) que se encuentran desarrollando el proceso de la transformación digital han orientado sus esfuerzos en la mejora de la experiencia del cliente, reflejado en la constante adopción de metodologías, herramientas y tecnologías acorde a las tendencias del mercado.

Finalmente, respondiendo al objetivo general de la investigación, se determina que la transformación digital es un aspecto muy importante para las organizaciones del sector bancario, es por

ello desde hace 5 años se encuentran desarrollándola. Al analizar los procesos de los tres bancos mencionados, se evidencia el conocimiento de este proceso y las herramientas digitales que se pueden incorporar en búsqueda de mejorar la experiencia de los clientes. Estas organizaciones, en base a lo mencionado por los gerentes, tienen el objetivo de mejorar la experiencia a través de la implementación o mejora de canales digitales, facilitando las distintas operaciones que los clientes solicitan y creando productos digitales que se acomodan a las necesidades de los clientes. En resumen, se evidencia la relación de las dos principales variables de esta investigación en este sector, las cuales son la transformación digital y la experiencia del cliente, y se evidencia que el sector aún tiene mucho potencial para seguir innovando y desarrollando nuevos productos y servicios con la ayuda de la tecnología.

Sobre la ruta de futuras investigaciones relacionadas al tema presentado, será relevante proponer un enfoque cualitativo que permita conocer cómo una organización del sector bancario, que tenga alcance a nivel nacional, realiza el proceso de transformación digital enfocado en la mejora de la experiencia de sus clientes. Para ello, se propone un diseño enfocado en subgrupos con un alcance exploratorio que permita realizar un estudio de caso en alguna organización en específico que se encuentre entre las mencionadas anteriormente en la investigación como el BCP, BBVA o Scotiabank. Cabe resaltar que, al realizar este trabajo de campo, podría validarse la información presentada en este trabajo para evitar los sesgos actuales que se presentan al considerar únicamente la información brindada por cada gerente general de las tres organizaciones del sector bancario presentadas.

Por otro lado, será importante recurrir a distintas herramientas de recolección de información, como por ejemplo, entrevistas a personas que participen del proceso de transformación digital de un banco en específico, con el objetivo de conocer a profundidad todo lo concerniente a la mejora de la experiencia del cliente y las estrategias que se realizan para lograrlo; de esta manera, se obtendrá información de primera mano para poder realizar un análisis cualitativo de este proceso y brindar opiniones y recomendaciones a la organización.

REFERENCIAS

- Accenture. (2015). *La transformación digital en la era del cliente*. Forrester.
- Accenture. (2017). *Más Allá de lo Digital: ¿Cómo pueden satisfacer los bancos las demandas de los clientes?* Accenture. Recuperado de https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/cl-es/Accenture-Banking-Global-Distribution-Marketing-Consumer-Study-Espanol.pdf#zoom=50
- Al-Ruithe, M., Benkhelifa, E., & Hameed, K. (2018). Key issues for embracing the Cloud Computing to adopt a digital transformation: A study of Saudi public sector. *Procedia computer science*, 130, 1037-1043
- AMETIC (2017). *Transformación Digital: Visión y Propuesta de AMETIC*. AMETIC. Recuperado de <https://www.thinkturf.org/media/TD-Vision-y-Propuesta.-AMETIC.pdf>
- Alamsjah, F., Elidjen, E., Mihardjo, L. & Sasmoko, S. (2019). *Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0*. Jakarta: Growing Science.
- Alboul, L., Beer, M., Ezepue, P. & Mbama, C.(2018). Digital banking, customer experience and financial performance: UK bank managers' perception. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 432-451.
- Apoyo & Asociados. (2020). Banco de Crédito del Perú. Lima: Apoyo & Asociados. Recuperado de <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/BCP-jun2320.pdf>
- Arellano, N. (2017). *Customer experience: un factor clave para la lucha de la industria bancaria*. Lima: EY Perú. Recuperado de <https://perspectivasperu.ey.com/2017/06/19/customer-experience-clave-lucha-industria-bancaria/>
- Asociación de Bancos del Perú. (2016). *Banca Móvil, Banca por Internet y corresponsales como dinamizadores de las transacciones monetarias*. Lima.
- Asociación de Bancos del Perú. (2017). *Presencia Bancaria a Nivel Nacional*. Lima.
- Asociación de Bancos del Perú. (2019a). *Banca Peruana: Enero 2019*. Lima.

- Asociación de Bancos del Perú. (2019b). *Servicios financieros y tendencias digitales en América Latina*. Lima.
- Asociación de Bancos del Perú. (2020a). *9.91 millones de adultos cuentan con algún producto o servicio financiero*. Lima.
- Asociación de Bancos del Perú. (2020b). *Depósitos bancarios repuntan en últimos meses y crecen en 19% en septiembre*. Lima.
- Asociación de Bancos del Perú. (2020c). *En mayo canales virtuales superan por primera vez a los presenciales*. Lima.
- Aziza, A., Oubrich, M., & Solber, K. (2015). *The impact of CRM on QoE : An exploratory study from mobile phone industry in Morocco*. Morocco: Journal of Intelligence Studies in Business. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/283490937>
- Bala, M. (2018). Digital Transformation: Review of Concept, Digital Framework, and Challenges. En V. Prakash, & D. Bansal, *Theoretical and Empirical Development in Management and IT*. Uttar Pradesh: Swaranjali.
- Banco Itaú de Chile. (2019). *ITCB Memoria Anual 2019*. Itaú. Recuperado de https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_financials/2020/ar/ITCB_Memoria_Integrada_2019.pdf
- BBVA. (2019). *BBVA: Memoria Anual 2019*. Lima: BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.pe/content/dam/public-web/peru/documents/prefooter/nuestro-banco/memoria-anual-2019.pdf>
- BBVA. (2020). *La transformación digital de BBVA en Perú, un caso de éxito en el aniversario del diario Gestión*. Lima. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/la-transformacion-digital-de-bbva-en-peru-un-caso-de-exito-en-el-aniversario-del-diario-gestion/>
- Becker, L., & Jaakkola, E. (2020). Customer Experience: *fundamental premises and implications for research*. Turku: Journal of the Academy of Marketing Science., 48, 630-68. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00718-x>
- Banco Central de Reserva del Perú (2020). *Entidades Financieras*. Lima. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/sitios-de-interes/entidades-financieras.html>

- Binti, Z., Waqas, M., & Mohd, N. (2020). *Customer Experience: a systematic literature review and consumer culture theory-based conceptualisation*. Malaya: Springer.
- Blomquist, T., Saarikko, T. & Westergren, U. (2020). *Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm*. Umea: Elsevier.
- Bockshecker, A., Hackstein, S. & Baumöl, U. (2018). *Systematization of the term digital transformation and its phenomena from a socio-technical perspective - a literature review*. Portsmouth: Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS).
- Bowersox, D.J., Closs, D.J. & Drayer, R.W. (2005). The digital transformation: technology and beyond. *Rev. Supply Chain Mang*, 9 (1), 22-29.
- Carballo, I. (2017). *Financial inclusion in Latin America*. Buenos Aires: Springer International Publishing. Recuperado de <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/8537/1/financial-inclusion-latin-america.pdf>
- CENTRUM PUCP. (2019). *Resultados del Ranking de Competitividad Digital Mundial 2019*. Lima: CENTRUM PUCP.
- Delgado Fernández, T. (2020). Taxonomía de Transformación Digital. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 1(1), 4-23. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/341051958 Taxonomia de transformacion d igital](https://www.researchgate.net/publication/341051958_Taxonomia_de_transformacion_digital)
- Deloitte. (2015). Ser o no Ser Digital, ¿es esa la cuestión? Cómo la Industria Financiera Latinoamericana debería abordar esta problemática. Deloitte.
- Deloitte. (2017). *Blockchain: Economía de confianza*. Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/audit/BibliotecaTecnica/RecursosAuditoria/Cinetica/Cin% C3% A9tica% 207.pdf>
- Deloitte. (2020a). Implicaciones potenciales de COVID-19 para el sector bancario y de los mercados de capitales. Deloitte. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/financial-services/estudios/DI_COVID-19-banking-esp.pdf

- Deloitte. (2020b). Sector financiero en México: ¿qué sigue después de la COVID-19? Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/2020/Sector-financiero-Mexico-despues-COVID19.pdf>
- Eguiluz, F. (2020a). La banca digital y la inclusión financiera son los desafíos en medio de la COVID-19. (BBVA, Entrevistador) Lima. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/pe/la-banca-digital-y-la-inclusion-financiera-son-los-desafios-en-medio-de-la-covid-19/>
- Eguiluz, F. (2020b). BBVA Perú: “Nuestra identidad global sirve para ofrecer una propuesta de valor única”. (AmCham Perú, Entrevistador) Recuperado de <https://amcham.org.pe/news/bbva-peru-nuestra-identidad-global-sirve-para-ofrecer-una-propuesta-de-valor-unica/>
- El Peruano. (2020). Desarrollo: La transformación digital debe brindar más bienestar a todos los peruanos. *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/97112-desarrollo-la-transformacion-digital-debe-brindar-mas-bienestar-a-todos-los-peruanos>
- Eng, T., Krasonikolakis, I., & Tsaropoulos, M. (2020). *Are incumbent banks bygones in the face of digital transformation?*.
- Everis Perú. (2019). *La transformación digital en el Perú*. Lima: EVERIS PERÚ S.A.C.
- EY Perú. (2017). *Transformación bancaria: perspectivas en tiempos de incertidumbre*. Lima: EY.
- Gegenhuber, T.m Hinings, B. & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*.
- Hafsi, M. & Assar, S. (2020). *Does Enterprise Architecture Support Customer Experience Improvement? Towards a Conceptualization in Digital Transformation Context*. Evry.
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Villaroel Ordenes, F., & Zaki, M. (2020). *Customer Experience management in the age of big data analytics: A strategic framework*. Elsevier.
- Interaction Design Foundation. (2018). *The Basics of User Experience Design*. Interaction Design Foundation.

- Jae, Y., & Lee, I. (2018). *Fintech : Ecosystem , business models , investment decisions , and challenges*. Business Horizons, 61(1), 35–46. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681317301246?via%3Dihub>
- Kumar Boguda, S., & Shailaja, A. (2019). Maximizing Digital Transformation - Design Thinking. En IJERT, *International Journal of Engineering Research & Technology* (págs. 707-713). California.
- Kumar, V., Umashankar, N., Kim, K. H., & Bhagwat, Y. (2014). Assessing the influence of economic and customer experience factors on service purchase behaviors. *Marketing Science*, 33(5), 673–692.
- LLORENTE & CUENCA (2016). *La transformación digital*. Madrid: UNO. Recuperado de <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>
- Management Solutions. (2020). *Brasil - IT20: Informe de Coyuntura Macroeconómica*. Management Solutions. Recuperado de <https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/esp/Informe-Macro-Brasil.pdf>
- McKinsey & Company (2018). Unlocking success in digital transformations. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>
- Merodio, J. (2016). *9 factores de la transformación digital de la empresa*. Recuperado de https://www.orientamartamoulliaa.es/wp-content/uploads/2017/07/9_factores_transformacion_digital_de_la_empresa-1.pdf
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*. 1-12.
- Pekovis, S. & Rolland, S. (2016). “Customer orientation and firm’s business performance a moderated mediation model of environmental customer innovation and contextual factors”. *European Journal of Marketing*. Vol.50 No. 12, pp.2162-2191.
- Pihir, I., Tomičić, M., & Tomičić-Pupek, K. (2020). *Understanding Digital Transformation Initiatives: Case Studies Analysis*. Varazdin: Sciendo.

- Pine, BJ & Gilmore, J.H (1999). "Welcome to the experience economy". *Harvard business review*, 76, p.97-105.
- Pineda de Alcazar, M. (2018). La Internet de las Cosas, el Big Data y los nuevos problemas de la comunicación en el Siglo XXI. *Mediaciones Sociales*, 17, 11-24. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5209/MESO.60190>
- Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. New York: Columbia University Press. Recuperado de <https://www.pdfdrive.com/the-digital-transformation-playbook-rethink-your-business-for-the-digital-age-d176024122.html>
- Sánchez, J. (2020). *Transformación e Innovación Digital*. Barcelona: Íncipy.
- Sánchez, S. (19 de 05 de 2020). Gerente General Banco Ripley Perú: Samuel Sánchez. (Ehunting, Entrevistador) Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=j5d6Ftdd1tw>
- Solis, B. (2016). *Las seis etapas de la transformación digital*. Recuperado de <https://www.slideshare.net/briansolis/las-seis-etapas-de-la-transformacin-digital>
- Standard & Poor's Market Intelligence. (2019). *The 50 largest banks in Latin America and Caribbean by assets*. S&P. Recuperado de <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/trending/KOBvLSbBeEbeywyPvvBebQ2>
- Standard & Poor's Ratings. (2020a). *América Latina: Panorama bancario por país - julio de 2020*. Standard & Poor's. Recuperado de <https://www.spglobal.com/assets/documents/ratings/es/pdf/2020-07-20-america-latina-panorama-bancario-por-pais.pdf>
- Standard & Poor's Ratings. (2020b). *Calidad de activos de los bancos en Chile aún no muestran el impacto de la COVID-19, debido a medidas gubernamentales*. Standard & Poor's Financial Services. Recuperado de <https://www.spglobal.com/assets/documents/ratings/es/pdf/2020-08-13-calidad-de-activos-de-los-bancos-en-chile-aun-no-muestran-el-impacto-del-covid-19.pdf>
- Terrones, A. L. (2018). Inteligencia artificial y ética de la responsabilidad. *Cuestiones de Filosofía*, 4(22), 141–170. Recuperado de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/cuestiones_filosofia/article/view/8311/7123

Urday, S. (13 de 05 de 2020). La Sostenibilidad en el Sistema Bancario Peruano y la crisis de la COVID-19. (A. Arias, Entrevistador) Grupo Stakeholders SAC: Recuperado de <https://stakeholders.com.pe/sostenibilidad/la-sostenibilidad-sistema-bancario-peruano-la-tesis-del-covid-19/>

Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfree, A. (2011). "Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations". MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 1-68.

Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). *The FinTech phenomenon: antecedents of financial innovation perceived by the popular press*. Financial Innovation, 2(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1186/s40854-016-0036-7>

Zelada, S. (2020). COVID-19, un acelerador de la transformación digital. Lima: Deloitte. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

