

ESCUELA DE POSGRADO NEWMANN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“Propuesta de mejora para la fidelización del cliente a través de la implementación de servicios digitales para el Banco de Machala S.A.”

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Carrión Torres, Bismar Orlando
Bach. Serrano Ramón, Gabriela Paola

Docente Guía:

Dra. Bahamondes Rosado, María Emilia

TACNA – PERÚ

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo
son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Dedicatoria

“El presente trabajo está dedicado a nuestros familiares y amigos que nos han apoyado para concluir con éxito el desafío de este reto académico, formación profesional y enriquecimiento humano”.

Agradecimientos

“Agradecemos a los docentes de Newman, y de manera especial a nuestro docente Guía, a nuestros familiares, amigos y compañeros de profesión, que de forma permanente estuvieron apoyándonos en el desarrollo de la Maestría”.

Índice General

Dedicatoria	I
Agradecimientos	II
Índice General	III
Índice de Tablas	V
Índice de Figuras	VI
Resumen	VIII
Introducción	IX
1. Capítulo I. Antecedentes del Estudio	1
1.1. Título del Tema.	1
1.2. Planteamiento del Problema.	1
1.3. Objetivos de la Investigación.	3
1.3.1. Objetivo General.	3
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación.....	3
1.4.1. Justificación Teórica.	3
1.4.2. Justificación Metodológica.	3
1.4.3. Justificación Práctica.	4
1.5. Metodología.	4
1.6. Definiciones.....	6
1.7. Alcance y Limitaciones.	8
1.7.1. Alcance.....	8
1.7.2. Limitación	8
2. Capítulo II. Marco Teórico	10
2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave.	10
2.1.1. Sistema Financiero Ecuatoriano.	10
2.1.1.1. Actividad Bancaria	12
2.1.2. Transformación Digital.	13
2.1.2.1. Impacto de la disrupción digital.....	15
2.1.2.2. Índice NRI en Latinoamérica.....	16
2.1.3. De la Banca Tradicional a la Banca Digital.	19
2.1.3.1. Fricción de la banca como propulsor del cambio.	20
2.1.4. Modelos de madurez digital.	22
2.1.4.1. El Cociente Digital de McKinsey.	22
2.1.4.2. El Modelo de Cultura Digital.	23

2.1.4.3.	El Grado de Preparación - Industria 4.0.....	24
2.1.4.4.	El Modelo Sectorial para Telecomunicaciones.....	24
2.1.4.5.	El Modelo de Madurez del MIT.	26
2.1.5.	Habilitadores digitales.....	28
2.1.6.	Experiencia de usuario UX.....	29
2.2.	Análisis Comparativo.....	29
2.3.	Análisis Crítico.	32
3.	Capítulo III. Marco Referencial	35
3.1.	Reseña Histórica.....	35
3.2.	Filosofía Organizacional.....	36
3.2.1.	Misión.....	36
3.2.2.	Visión.....	36
3.2.3.	Valores	36
3.2.4.	Análisis de la Filosofía Organizacional.....	37
3.3.	Diseño Organizacional.	38
3.4.	Productos y/o Servicios.....	40
3.5.	Diagnostico organizacional.....	44
3.5.1.	Análisis Interno	44
3.5.2.	Análisis Externo	46
4.	Capítulo IV. Resultados	51
4.1.	Diagnóstico.	51
4.1.1.	Investigación de campo	51
4.1.2.	Tipo y Diseño de la investigación.....	51
4.1.3.	Muestra y población.....	52
4.1.1.	Instrumento.....	53
4.1.1.	Interpretación del Instrumento	53
4.2.	Presentación de resultados	56
4.2.1.	Datos generales de la muestra – Variable Independiente	56
4.2.2.	Datos generales de la muestra – Variable Dependiente	60
4.2.2.1.	Banca Electrónica.....	60
4.2.2.2.	Satisfacción al cliente:	72
4.2.3.	Medición del nivel de madurez digital	78
4.3.	Propuesta de mejora de servicios digitales	81
4.3.1.	Mejora de las dimensiones digitales	81
4.3.2.	Mejora de los servicios digitales	82
4.4.	Mecanismos de control	84
4.5.	Mecanismos de implementación	87

5. Capítulo V. Sugerencias	88
Conclusiones.....	93
Bibliografía	96
Anexos	98

Índice de Tablas

Tabla 1. Matriz de división del mercado financiero ecuatoriano	11
Tabla 2. Ranking NRI – Países latinoamericanos	17
Tabla 3. Dimensiones del modelo de cultura digital	23
Tabla 4. Dimensiones para determinar el grado de preparación – Industria 4.0.....	24
Tabla 5. Dimensiones del modelo de madurez para el sector de las telecomunicaciones.....	25
Tabla 6. Descripción de los niveles de madurez del modelo sectorial para telecomunicaciones.....	25
Tabla 7. Elementos habilitadores para la transformación digital.....	28
Tabla 8. Transformación digital – Análisis.....	30
Tabla 9. Madurez digital – Análisis.....	30
Tabla 10. Experiencia de Usuario - UX	32
Tabla 11. Análisis de la filosofía organizacional	37
Tabla 12. Productos Financieros Activos en la ciudad de Machala, clasificados por rango de edad.	48
Tabla 13. Matriz FODA – Banco de Machala	50
Tabla 14. Muestra de personal a entrevistar	52
Tabla 15. Esquema de evaluación de Madurez Digital.....	55
Tabla 16. Dimensiones y variables de la encuesta	55
Tabla 17. ¿Considero que la navegación dentro de la página web de la entidad financiera es fácil?	61
Tabla 18. ¿Considero que la página web de la entidad financiera se actualiza y carga de manera correcta?	62
Tabla 19. ¿Recomiendo altamente a otros, usar la banca electrónica de su entidad financiera?	63
Tabla 20. ¿Me siento seguro cuando realizo transacciones por los medios electrónicos de mi entidad financiera?	64
Tabla 21. ¿Siento que mis necesidades personales son satisfechas cuando uso la banca electrónica?	65
Tabla 22. ¿La página web me provee de información y productos que van acorde a mis necesidades?	66
Tabla 23. ¿Considero que es fácil encontrar lo que necesito en la página web de mi entidad financiera?.....	67
Tabla 24. ¿Considero que es fácil acceder desde cualquier lugar o dispositivo a la banca por internet?	68

Tabla 25. ¿Considero que puedo completar una transacción de forma rápida en la banca electrónica?	69
Tabla 26. ¿Considero que la banca online es visualmente atractiva?	70
Tabla 27. ¿Considero que la interfaz de usuario (gráficos, información y herramientas que aparecen en la pantalla al abrir una página web) de la banca online está bien organizada?	71
Tabla 28. ¿Considero que las transacciones realizadas por la banca electrónica se encuentran libres de errores?	72
Tabla 29. ¿Considero que la banca online en general, es segura?	73
Tabla 30. ¿Considero que la banca online está disponible en el momento que lo necesito?	74
Tabla 31. ¿Considero que la banca electrónica nos brinda servicios de manera rápida?	75
Tabla 32. ¿Considero que la banca online informa a los clientes cuando los servicios han sido modificados o creados?	76
Tabla 33. ¿Estoy satisfecho con los servicios de la banca electrónica?	77
Tabla 34. Propuesta de mejora de dimensiones digitales	81
Tabla 35. Comparación de servicios digitales, Banco de Machala vs. Pacífico y Pichincha	83
Tabla 36. Cuadro de control del plan de mejora.....	85
Tabla 37. Costos estimados de implementación	87

Índice de Figuras

Figura 1. Ubicación de Banco de Machala S.A., Machala-El Oro - Ecuador	9
Figura 2. Actividad Bancaria - Clasificación	13
Figura 3. Modelo del NRI - Network Readiness Index	16
Figura 4. Comparación NRI Score – Suecia & Ecuador – Ecuador & Colombia – Ecuador & Perú.....	18
Figura 5. Modelo de madurez del MIT	26
Figura 6. Organigrama Estructural del Banco de Machala S.A.	39
Figura 7. Género de porcentaje de encuestados	56
Figura 8. Rango de edad de los encuestados	56
Figura 9. Experiencia en el uso de la banca electrónica	57
Figura 10. Frecuencia de uso de banca electrónica	58
Figura 11. Último tipo de servicio o gestión realizada de forma presencial	59
Figura 12. Conocimiento de autoservicio.....	60
Figura 13. ¿Considero que la navegación dentro de la página web de la entidad financiera es fácil?	61
Figura 14. ¿Considero que la página web de la entidad financiera se actualiza o carga de manera correcta?	62
Figura 15. ¿Recomiendo altamente a otros, usar la banca electrónica de mi entidad financiera?	63
Figura 16. ¿Me siento seguro cuando realizo transacciones por los medios electrónicos de mi entidad financiera?	64

Figura 17. <i>¿Siento que mis necesidades personales son satisfechas cuando uso la banca electrónica?</i>	65
Figura 18. <i>¿La página web me provee de información y productos que van acorde a mis necesidades?</i>	66
Figura 19. <i>¿Considero que es fácil encontrar lo que necesito en la página web de mi entidad financiera?</i>	67
Figura 20. <i>¿Considero que es fácil acceder desde cualquier lugar o dispositivo a la banca por internet?</i>	68
Figura 21. <i>¿Considero que puedo completar una transacción de forma rápida en la banca electrónica?</i>	69
Figura 22. <i>¿Considero que la banca online es visualmente atractiva?</i>	70
Figura 23. <i>¿Considero que la interfaz de usuario (gráficos, información y herramientas que aparecen en la pantalla al abrir una página web) de la banca online está bien organizada?</i>	71
Figura 24. <i>¿Considero que las transacciones realizadas por la banca electrónica se encuentran libres de errores?</i>	72
Figura 25. <i>¿Considero que la banca online en general, es segura?</i>	73
Figura 26. <i>¿Considero que la banca online está disponible en el momento que lo necesito?</i>	74
Figura 27. <i>¿Considero que la banca electrónica nos brinda servicios de manera rápida?</i>	75
Figura 28. <i>¿Considero que la banca online informa a los clientes cuando los servicios han sido modificados o creados?</i>	76
Figura 29. <i>¿Estoy satisfecho con los servicios de la banca electrónica?</i>	77
Figura 30. <i>Medición de madurez digital</i>	78

Resumen

El presente trabajo de investigación fue desarrollado con el objetivo de analizar el impacto que tienen los servicios digitales que ofrece el Banco de Machala a sus clientes, ya sean internos o externos, con el propósito de buscar soluciones innovadoras y ser un sólido competidor en la búsqueda de una banca digital. Para ello se optó por realizar una investigación mediante una metodología de recolección de datos a través de encuestas y cuestionarios. La encuesta fue aplicada a una muestra de 266 clientes, y a 5 colaboradores internos, se les aplicó un cuestionario relacionado a medir la madurez digital de la empresa.

Se determinó que el Banco de Machala es una entidad financiera que está iniciado su proceso de digitalización, alcanzando solidadas características de un nivel primario, enfocando sus esfuerzos principalmente en los clientes y la tecnología, y aunque aún tiene un largo camino por recorrer su estrategia empresarial está orientada a alcanzar un mayor grado de madurez digital.

Por otro lado, se identificó que la masa principal de clientes se ubica en un rango de 31 a 69 años, siendo estos distintos generacionalmente y por lo tanto con necesidades diferentes. Esto ha provocado que la transición de la banca tradicional a la banca digital aumente la fricción entre empresa y cliente. Sin embargo, la necesidad futura implica una mejora organizacional y estructural, actualizar sus servicios digitales y sobre todo promocionarlos entre sus clientes, para que su uso sea cotidiano, satisfactorio y seguro.

Introducción

El Banco de Machala S.A., inicia sus operaciones bancarias el 16 de julio de 1962 con su sede matriz en la ciudad de Machala, capital de la Provincia de El Oro - Ecuador. El 27 de mayo de 1962, la Superintendencia de Bancos, autoriza el funcionamiento de dicha entidad. La aprobación fue publicada en el Registro Oficial No. 191 del 27 de junio del año en mención; autorizando que el Banco pueda abrir todas las secciones permitidas por la Ley: Comercial, Ahorro, Hipotecario y Mandato. Actualmente, el Banco de Machala, se ha convertido en una empresa de alcance nacional con más de 100 puntos de atención; entre Sucursales, Agencias, Autobancos, Ventanillas de extensión y Cajeros Automáticos a lo largo del país.

El Banco de Machala, está marcado principalmente por un estilo de banca tradicional, donde aún existen clientes que manejan una cartilla para registrar los movimientos y transacciones, y se desplazan a las diferentes sucursales bancarias en búsqueda de los productos y servicios que ofrece la entidad financiera. Es situación refleja un problema, pasar de la banca tradicional a una banca digital acarrea un mayor conflicto y fricción entre cliente y banca. La brecha tecnológica intergeneracional (la generación X, los millennials y la generación Z) ha provocado escepticismo y lentitud en el camino de la transformación digital.

Diferentes autores, entre que los que destaca Francisco Vacas y Fernando Falcó, ven a la transformación digital como un cambio de paradigma, donde la evolución natural de la banca tradicional hacia una banca digital, posibilita el autoservicio a los clientes en tiempo real, a través de múltiples dispositivos, permitiendo a la organización entregar servicios bajo demanda, con mínima

participación humano, facilitando servir a sus clientes y mejorando continuamente sus productos y procesos. Sin embargo, el desfase tecnológico del Banco de Machala frente a sus principales competidores, ha causado una baja participación en el mercado para la atracción de nuevos clientes y fidelización de los actuales.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación tiene por objetivo, analizar los servicios digitales (banca electrónica) que ofrece la empresa y su nivel de madurez digital, para proponer mejoras en dichos campos y buscar una mayor fidelización del cliente, tanto externos como internos.

El presente trabajo de investigación cuenta con 5 capítulos, en el Primer Capítulo se abordará los antecedentes del estudio donde se analizará la problemática de la empresa, Banco de Machala S. A., para tener una perspectiva de la situación actual y plantear los diferentes objetivos a cumplir en el desarrollo del trabajo de investigación; en el Segundo Capítulo se plantea el Marco Teórico donde se expondrán diferentes conceptos con los cuales se fundamentará las bases teóricas para el desarrollo del trabajo de investigación ; el Tercer Capítulo abordará el Marco Referencial donde se desarrollará la historia de la empresa, su filosofía organizacional, productos, a fin de elaborar un diagnóstico organizacional a nivel interno y externo; el Cuarto Capítulo corresponde a los resultados obtenidos de la información recabada, previa definición del marco metodológico, población y muestra, y diferentes instrumentos de evaluación, se presentará la propuesta de mejora de los servicios digitales; y finalmente el Capítulo 5 corresponde a las sugerencias , para terminar con las obtenidas de los objetivos planteados.

1. Capítulo I. Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema.

Propuesta de mejora para la fidelización del cliente a través de la implementación de servicios digitales para el Banco de Machala S.A.

1.2. Planteamiento del Problema.

La Empresa Banco de Machala S.A., inicia sus operaciones bancarias el 16 de julio de 1962 con su sede matriz en la ciudad de Machala, capital de la Provincia de El Oro - Ecuador. Bajo la iniciativa de empresarios locales, entre los que destaca el Dr. H.C. Don Esteban Quirola Figueroa, obtuvieron el 27 de mayo de 1962, la autorización de la Superintendencia de Bancos para el funcionamiento de dicha entidad, la aprobación fue publicada en el Registro Oficial No. 191 del 27 de Junio del año en mención; autorizando que el Banco pueda abrir todas las secciones permitidas por la Ley: Comercial, Ahorro, Hipotecario y Mandato (Banco de Machala S.A., s.f.).

Actualmente, luego de casi 60 años de vida institucional, la empresa se ha desarrollado hasta convertirse en un banco alcance nacional, destacando que a la fecha cuenta con más 100 puntos de atención; entre Sucursales, Agencias, Autobancos, Ventanillas de extensión y Cajeros Automáticos. Sin embargo, se puede evidenciar un desfase tecnológico en sus servicios digitales frente a sus principales competidores, provocando una baja participación en el mercado para la atracción de nuevos clientes y fidelización de los actuales. La brecha tecnológica y la rápida evolución de los nuevos servicios, sumado a la falta de capacidad para adaptarse al cambio, han provocado deserción de clientes y usuarios que buscan de forma natural un cambio de la banca tradicional hacia una banca moderna y digital.

La carencia de una visión enfocada a la transformación digital, entendiéndose por transformación digital al proceso continuo de evolución rápida y disruptiva en la sociedad, los mercados, las empresas y el gobierno, habilitado por el uso innovador de nuevas tecnologías digitales, que crea nuevas percepciones de valor y destruye muchas nociones preexistentes; ha impactado en las necesidades actuales del cliente y la experiencia de usuario. Teniendo diversos ejemplos de cómo la digitalización ha eliminado o transformado algunos tipos de negocios y/o empresas existentes, como es el caso del servicio de arriendo de videos o incluso las teleoperadoras que se han visto superadas por los negocios de video bajo demanda o streaming TV. Por lo tanto, la misma transformación digital crea nuevas oportunidades de negocio, de modo que ha proliferado, plataformas digitales de servicios como Netflix, Uber, Amazon, y otras. En este sentido, el Banco de Machala debe alinearse a la nueva tendencia de los usuarios tanto internos como externos.

Por lo descrito anteriormente, el presente trabajo busca realizar una comparativa de los servicios digitales que actualmente brinda el Banco de Machala versus sus principales competidores. Además, como llevar la banca a la palma del cliente, para mejorar su nivel de aceptación, la experiencia de usuario, minimizar tiempo y trámites, generar autoservicio, entre otros. Considerando que la transformación digital se enfoca no solo en software y hardware, sino, como una organización adopta una estrategia digital de transformación, como maneja al capital humano para fortalecer sus habilidades, la forma de cómo se generan procesos de la organización y finalmente la tecnología necesaria para que los cambios se desplieguen y se vuelvan relevantes.

1.3. Objetivos de la Investigación.

1.3.1. Objetivo General.

Analizar el impacto de los servicios digitales que actualmente ofrece el Banco de Machala a sus clientes y usuarios, con el propósito de innovar y ser un sólido competidor en miras hacia una banca no tradicional.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico de las estrategias que actualmente utiliza el Banco de Machala, para establecer las capacidades competitivas en el mercado.
- Evaluar el estado actual de los servicios digitales del Banco de Machala.
- Establecer las necesidades del cliente en la actualidad y a futuro.
- Proponer la mejora o innovación de nuevos o actuales servicios digitales.

1.4. Justificación.

1.4.1. Justificación Teórica.

La base teórica se centra en la mejora de productos y servicios relacionados al giro bancario y transformación digital, mismos que se pueden implementar para el crecimiento de ventas, posicionamiento del mercado y fidelización del cliente, sus ventajas y desventajas, con el objetivo de impactar en el usuario y desarrollar una mejor comprensión de la digitalización. La investigación teórica permitirá abordar las soluciones al planteamiento del problema encontrado.

1.4.2. Justificación Metodológica.

Para el desarrollo del trabajo se realizará un proceso metodológico ordenado y sistematizado, utilizando herramientas de recolección de datos, análisis inductivo,

procesamiento estadístico y evaluación de las variables en estudio, con el fin de realizar un análisis del mercado actual y su competencia, pretendiendo cuantificar el impacto de los servicios digitales actualmente implementados por el Banco de Machala S.A. para proponer mejoras en sus productos y/o servicios, en apego a los objetivos planteados.

1.4.3. Justificación Práctica.

Es importante conocer el índice de aceptación de los servicios digitales para diagnosticar sus barreras y proponer una mejora, o el desarrollo de nuevos servicios innovadores que impacten de manera positiva en el cliente interno o externo, para lograr un posicionamiento tanto a nivel local como nacional. Además, obtener conclusiones y recomendaciones que encaminen a la empresa hacia el desarrollo e implementación de una transformación digital integral, según las necesidades que demanda la sociedad.

1.5. Metodología.

El presente trabajo tiene un enfoque de carácter descriptivo, correlacional y explicativo. El desarrollo de este trabajo de investigación se limita a observar y analizar el objeto de investigación sin afectar su estado situacional, que para el caso son los clientes internos y externos del Banco de Machala. Adicional, cabe señalar, para el contexto de estudio se realizará una investigación no experimental, no se manipulará las variables o parámetros de estudio; es decir, se observará los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos (Hernández Sampieri, 2014).

De acuerdo con (Hernández Sampieri, 2014) el estudio descriptivo se centra en describir cualquier tipo de fenómeno, ya sea personas, grupos de personas, comunidades, objetos, procesos, o cualquier otro fenómeno u objeto que se someta a un análisis. Es decir, únicamente mide o recoge información de manera independiente o conjunta. El estudio correlacional busca conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular; mientras que el estudio explicativo centra su interés en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables, es decir, va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; este tipo de estudio responde por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales.

Por otro lado, la investigación cualitativa se centra en comprender los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en un ambiente natural y en relación con su entorno. El enfoque cualitativo profundiza en el punto de vista, interpretaciones y significados que los individuos les dan a los fenómenos sociales. (Fernández, 2002)

La primera parte de la investigación tiene como fin reconocer en qué posición del mercado actual de los servicios bancarios se encuentra el Banco de Machala, para lo cual se realizará un análisis de FODA, tomando como entrada la situación actual de la empresa y de sus principales competidores, y a su vez determinar sus debilidades, como base para implementarlas en la propuesta.

Se analizará los servicios digitales actualmente implementados por el Banco de Machala frente a sus principales competidores, mediante el método comparativo con el objetivo de establecer correlaciones de los servicios desplegados y sus falencias o aciertos, realizando cuestionarios y recolección de datos. De modo exploratorio, se establecerá contacto con la población, tanto, clientes internos o externos o potenciales clientes que aportaran con información subjetiva pero importante para establecer el grado de fidelización, experiencia de usuario y necesidades de servicio. Cabe indicar que este tipo de estudio permite recopilar información relevante a través de cuestionarios, encuestas y entrevistas a los participantes del proceso de investigación con el fin de profundizar conocimientos.

Es fundamental entender la percepción del cliente o usuario frente a los servicios digitales que ofrece la banca en el Ecuador. Por lo tanto, se deberá cuantificar dicha percepción para medir el impacto o influencia que ha tenido en los usuarios de tipo tradicional y usuarios digitales mediante entrevistas y/o encuestas, considerando que la tendencia natural es migrar hacia los nuevos servicios de carácter digital.

1.6. Definiciones.

Sistema Financiero Ecuatoriano: El sistema financiero del Ecuador está compuesto por bancos sean estos públicos y/o privados, sociedades financieras, cooperativas de ahorro y crédito y mutualistas, cuya regulación es realizada por la Superintendencia de Bancos.

Banca digital: La banca digital posibilita el autoservicio a los clientes en tiempo real, a través de múltiples dispositivos, con un contexto omnipresente llevando la “banca a la palma de la mano”. Permite a la organización entregar servicios bajo demanda, con mínima participación humano, facilitando servir a sus clientes y mejorando continuamente sus productos y procesos.

Fintech: Morfológicamente hablando, proviene de las palabras inglesas *finance* y *technology*; es decir, la unión de tecnología y finanzas con el objetivo de crear servicios financieros innovadores, ágiles y flexibles, permitiendo el acceso a un mayor número de personas y empresas, tanto inversoras como prestatarias.

Transformación digital: Puede ser definida como un proceso continuo y a largo plazo de disrupción y evolución rápida de la sociedad, los mercados, las empresas y el gobierno, donde el uso de nuevas e innovadoras tecnologías son capaces de crea nuevas percepciones de valor y destruye muchas nociones preexistentes.

Segmento de Mercado: Se entiende como la división del mercado en varios grupos con cualidades y características específicas y distintivas.

Posicionamiento: Es la percepción que existe en la mente de un cliente o consumidor respecto un bien o servicio de una determinada marca.

1.7. Alcance y Limitaciones.

1.7.1. Alcance.

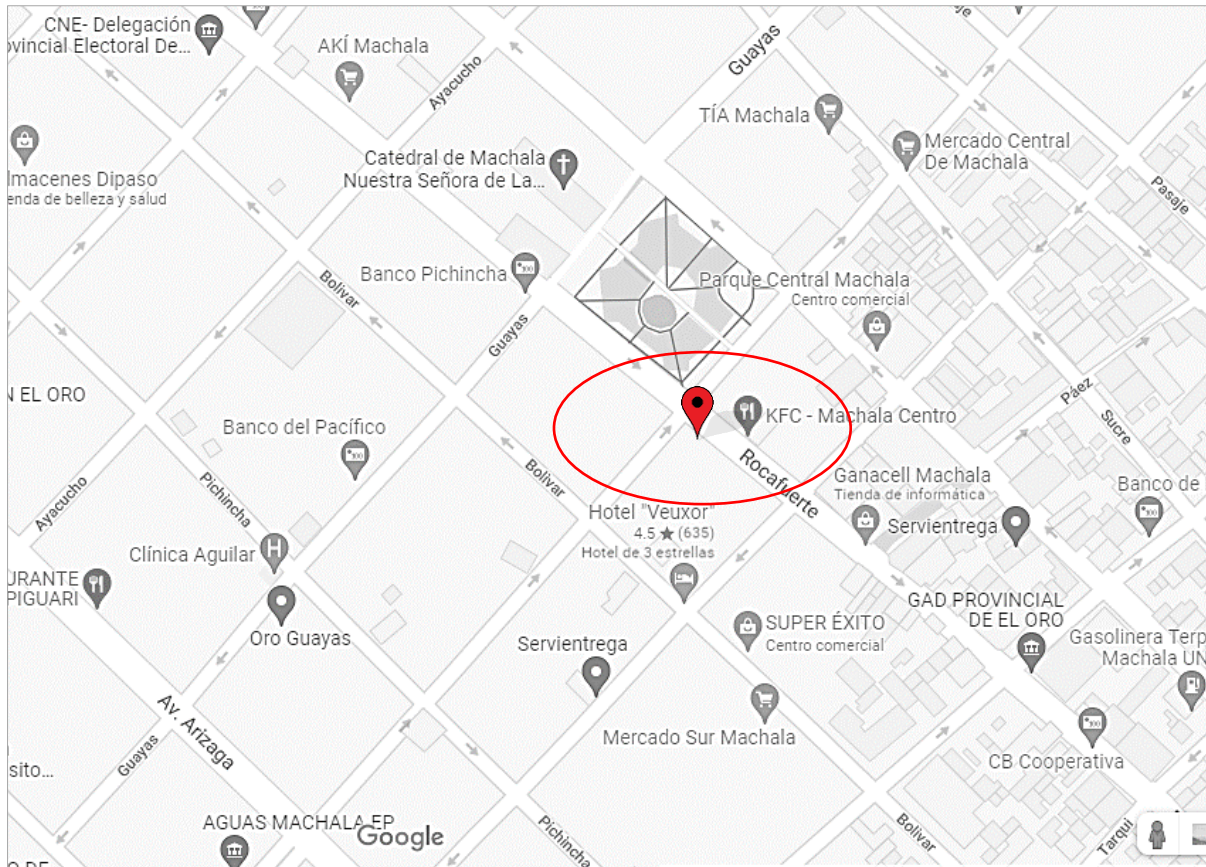
La propuesta de mejora de los servicios digitales que actualmente posee el Banco de Machala, tiene como objetivo orientar a la empresa en el camino de la transformación digital e innovación tecnológica en sus servicios, a fin de impactar en el cliente de forma positiva llevándole la “banca a la palma de la mano” para lograr una mayor satisfacción y fidelización del cliente.

1.7.2. Limitación

El trabajo de investigación planteado, se centra en realizar la propuesta de mejora referente a los servicios digitales presentes y futuros que pueda prestar el Banco de Machala S.A. en el área de innovación tecnológica y transformación digital, el cual se aplicará para el mercado a nivel local y nacional.

La oficina matriz del banco está ubicada en la ciudad de Machala – Ecuador, en el sector céntrico de la ciudad, en la calle Rocafuerte entre 9 de Mayo y Juan Montalvo, ciudad donde se realizará la investigación de campo respectiva, conforme se detalla en la figura 1.

Figura 1. Ubicación de Banco de Machala S.A., Machala-El Oro - Ecuador



Fuente: Elaborado por tesistas

2. Capítulo II. Marco Teórico

2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave.

Este capítulo presenta los conceptos y fundamentos teóricos más relevantes para el desarrollo del trabajo de investigación. Conocer las bases teóricas servirá como sustento para el desarrollo de la propuesta de mejora en los servicios digitales del Banco de Machala. Finalmente, se realizará un análisis crítico de los conceptos a fin de aportar nuevo conocimiento a otras investigaciones. Los temas a desarrollar guardan relación con: El sistema financiero ecuatoriano, Actividad bancaria, Transformación digital, Disrupción digital, índices NRI, Banca digital, Modelos de madurez digital, Experiencia de usuario.

2.1.1. Sistema Financiero Ecuatoriano.

El sistema financiero juega un rol muy importante en la economía del Ecuador, ya que a través del mismo se realizan diferentes actividades económicas. En la década de los 90, Ecuador atravesó una crisis financiera causando que las personas comenzaran a retirar dinero de los bancos disminuyendo su liquidez, este evento desembocó en el cierre y liquidación de varias entidades financieras, para finalmente dar paso a la dolarización de la economía del país.

La superintendencia de Bancos (SIB) es la entidad regulatoria del sistema financiero ecuatoriano, misma que es la responsable del control y supervisión de las de las entidades financieras públicas y privadas e incluso de las instituciones del sistema de seguridad social. Su principal propósito es velar por los intereses de la ciudadanía y cuidar la estabilidad de los sistemas controlados.

De acuerdo con el informe anual de la Superintendencia de Bancos (Superintendencia de Bancos, 2020), el mercado financiero ecuatoriano se reparte de la siguiente forma:

Tabla 1. Matriz de división del mercado financiero ecuatoriano

SISTEMA FINANCIERO ECUATORIANO			
Banca Privada	Banca Pública	Sistema de Seguridad Social	Otros Sistemas Controlados
Guayaquil	BanEcuador	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Almaceneras
Pacífico	Bancodesarrollo	Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas	Casas de Cambio
Pichincha	Banco Central del Ecuador	Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional	Compañía de Titularización
Produbanco	Corporación Financiera Nacional	Servicio de Cesantía de la Policía Nacional - SCPN	
Austro	Fondos de Liquidez del Sistema Financiero Nacional		
Bolivariano	Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social		
Citibank			
Diners			
General Rumiñahui			
Internacional			
Loja			
Machala			
Solidario			
Procredit			
Amazonas			
Comercial De Manabí			
Litoral			
Coopnacional			
Capital			
Finca			
Delbank			
D-Miro S.A.			
Visionfund Ecuador			

Fuente: Elaborado por tesistas

2.1.1.1. Actividad Bancaria

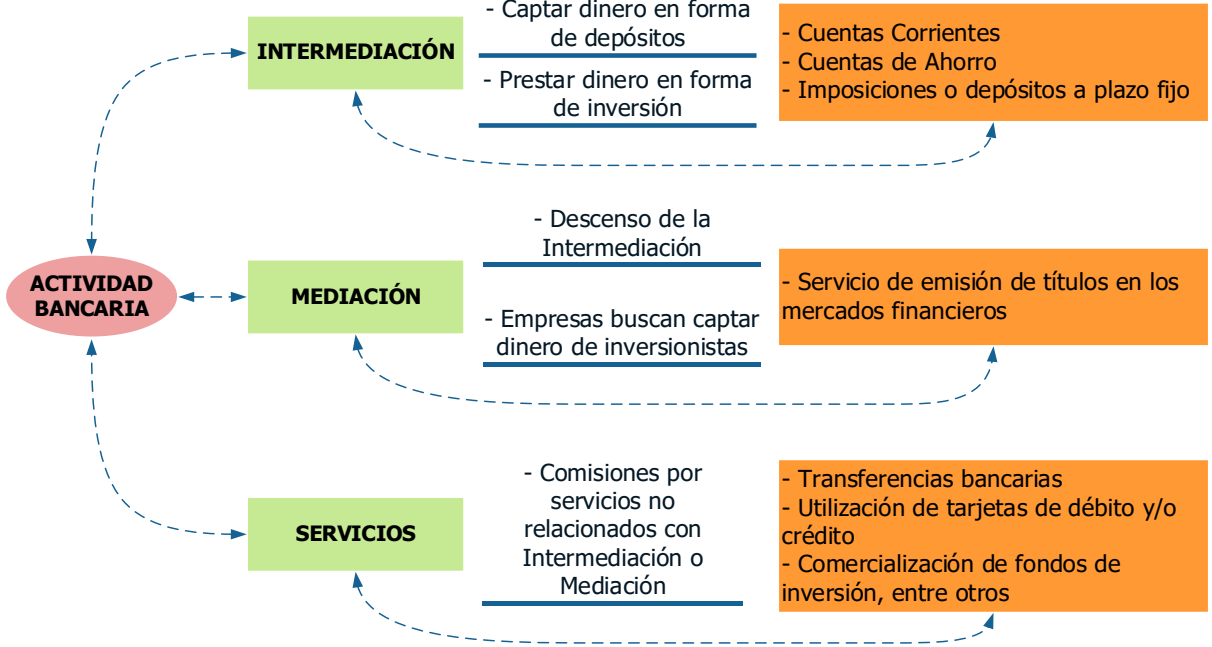
De acuerdo con (Hernandez, 1970) la actividad o labor bancaria, se clasifica en: Intermediación, Mediación y Servicios.

La intermediación es la actividad básica de captar dinero del público en forma de depósitos y lleva la obligación de la devolución cuando él lo requiera. Esta actividad se denomina operaciones de captación u operaciones de pasivo. Algunas de ellas son las cuentas corrientes, cuentas de ahorro e imposiciones o depósitos a plazo fijo. El banco pagará por dichos fondos cierta rentabilidad, conocido como interés de captación. Por otro lado, la entidad utilizará dichos fondos para prestárselos a sus otros clientes, conocidos como clientes de activos, a través de las operaciones de colocación, que toman la forma de préstamos y/o créditos. Por esta cesión de recursos monetarios, los bancos cobran el llamado tipo de interés de colocación.

En la actualidad existe un fenómeno llamado desintermediación, o descenso de la intermediación, causado principalmente por empresas que con el objetivo de capitalizarse buscan conseguir o captar los ahorros de inversionistas, ya sean a corto plazo como los pagarés, o a medio y largo plazo, como los bonos y las obligaciones; y dado que por el tipo del giro de negocio, las empresas no se pueden dedicar a emitir e intentar colocar esos activos en el mercado, buscan a las entidades financieras que les asesoran, les dirigen la colocación, y les ayudan a comercializar la misma, cobrando por ello comisiones de mediación. Básicamente es el servicio de emisión de títulos en los mercados financieros (Domínguez, s.f.).

Finalmente, otra fuente muy importante de ingresos para la banca son las comisiones, que son cobradas por ofrecer servicios no relacionados directamente con las labores de intermediación o mediación. Entre los servicios que más destacan están la utilización de tarjetas de débito y/o crédito como forma de pago, las transferencias bancarias y la comercialización de fondos de inversión, entre otros.

Figura 2. Actividad Bancaria - Clasificación



Fuente: Elaborado por tesistas

2.1.2. Transformación Digital.

Según (AMETIC, 2017) la transformación digital no es únicamente la implementación de tecnología, es un cambio en la filosofía organizacional y el comportamiento de las personas, es una reinención de la cultura organizacional que afecta a los procesos, los procedimientos, los hábitos de los stakeholders, entre otros. No es una simple estrategia para incrementar la competitividad sino como una adaptación cuyo resultado será indispensable para la supervivencia de la organización. Se define como un conjunto de actuaciones encaminadas a la mejora y

modernización de los procesos, estrategias, tecnología, procedimientos, hábitos y comportamientos de las organizaciones, personas y su cultura. La transformación digital demanda que las organizaciones analicen sus modelos de negocio, de operaciones y de estrategia tecnológica, implicando un cambio de cultura organizacional liderada por los directivos.

Por otro lado, (Vacas, 2018) señala que la tecnología actúa como catalizador, pero no es lo único para lograr una transformación digital plena, sino que la prioridad de cualquier organización debe estar enfocada en rediseñar su estrategia, identificando lo que no debe cambiar, lo que puede mejorar, lo que debería ser suprimido y lo que tiene que ser potenciado con ayuda de la tecnología. No existe una fórmula única para lograr la transformación digital, las organizaciones deben sincerar su situación de modo que no solo incluya sus actividades internas, sino la dimensión horizontal de proveedores, clientes y, en sentido amplio, de todos aquellos agentes capaces de provocar externalidades.

Por su parte, (Falcó, 2019) indica que "(...) la transformación digital es un proceso sistemático y continuo. La madurez digital es una meta alcanzable para cualquier compañía, pero no se desarrolla accidentalmente, ni es el resultado de una solución rápida. Convertirse en un negocio digital maduro requiere que los líderes replanteen continuamente todo su negocio, paso a paso, desde la base. La madurez digital se alcanza mediante el compromiso, la inversión y el liderazgo. Se trata de encajar un mosaico, pero no una vez, sino continuamente en el tiempo".

2.1.2.1. Impacto de la disrupción digital.

El desarrollo acelerado de la tecnología y la revolución digital ha transformado la economía y la sociedad. De acuerdo con el informe de la (CEPAL, 2021) inicialmente, el uso masivo del internet y el despliegue redes de telefonía celular, desarrolló una economía conectada. Posterior, el uso de plataformas digitales como modelo de negocio en la oferta de bienes y servicios, desarrollo una economía digital. En la actualidad, se apunta hacia una economía digitalizada con modelos de producción y consumo donde se incorpora el uso de tecnologías digitales en todas las dimensiones económicas, sociales y medioambientales.

La revista digital de la Cámara de Valencia (Portal de las tecnologías de Cámara Valencia, s.f.) señala que la disrupción digital hace referencia al cambio del modelo tradicional de negocio debido a la irrupción de las nuevas tecnologías, lo cual afecta a la estructura de la organización. Es un concepto que va mucho más allá de la simple digitalización de las compañías, engloba tanto a grandes empresas como a startups, Mypes y Pymes. Las nuevas tecnologías son las impulsoras del cambio.

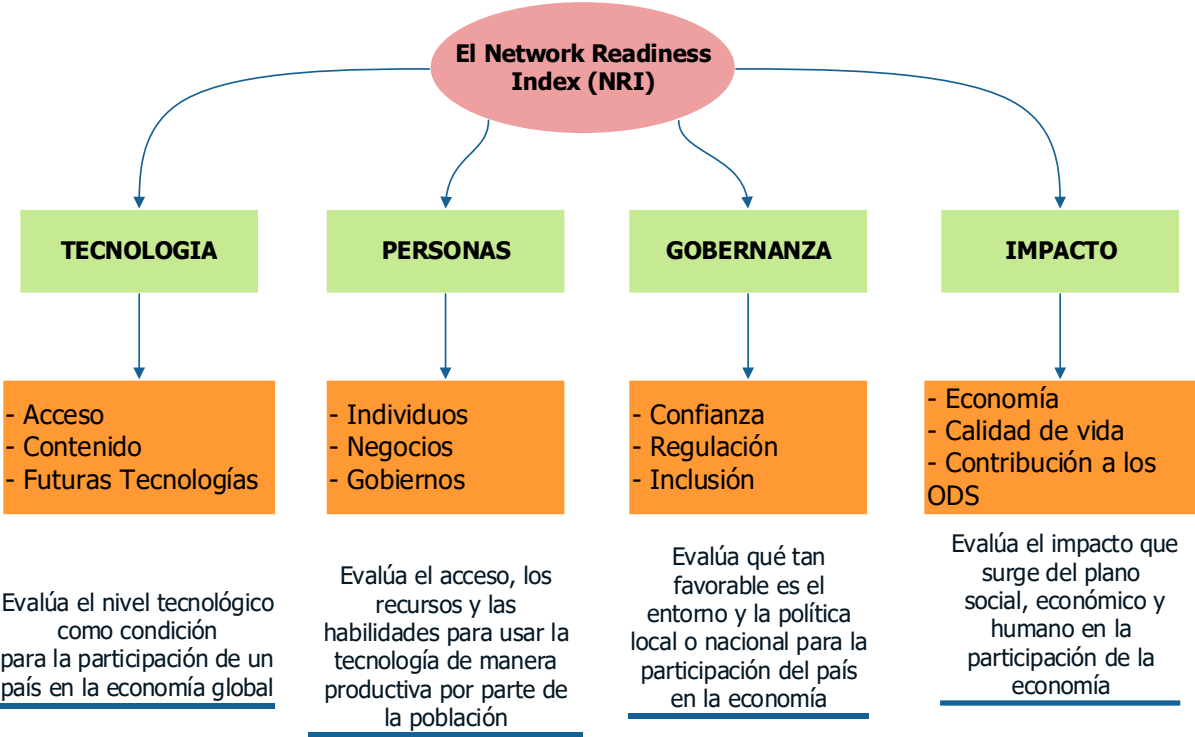
Para el caso de Ecuador, la (CEPAL, 2021) revela que, tanto en la región como en Ecuador aún queda mucho por mejorar en términos de transformación digital para reducir las brechas de desarrollo actuales sobre todo en comparación con las grandes economías. Es así que, el ranking del Foro Económico Mundial (The Network Readiness Index, 2020), en su medición de indicadores de transformación digital de los países, ubica a Ecuador en la posición 85 de un análisis de 134 países cuyas economías son las más destacables a nivel global. Según (Baller, 2016), el índice NRI, evalúa la capacidad que posee un país para capitalizar la revolución digital, en otras

palabras, es un indicador que mide la habilidad que tiene la economía de un país para apalancar su desarrollo, avance o crecimiento en la tecnología de la información (TICs) en beneficio de su competitividad y el bienestar de su población.

2.1.2.2. Índice NRI en Latinoamérica.

El NRI, según (Banco Central del Ecuador, 2021) señala que “es un índice compuesto cuyo concepto principal se fundamenta en que el futuro colectivo requerirá una integración armoniosa de personas y tecnología”. El NRI se fundamenta en cuatro pilares: Tecnología, Personas, Gobernanza e Impacto, y a su vez, cada pilar se compone a su vez de tres subpilares.

Figura 3. Modelo del NRI - Network Readiness Index



Fuente: Elaborado por tesistas

En el contexto latinoamericano, los países mejor posicionados y que más destacan son Uruguay y Chile, ubicados en el ranking 47 y 50 respectivamente. Por el contrario, Honduras, Guatemala y Venezuela, con ranking de 102, 106 y 108 son los peores posicionados. En la siguiente Tabla se indica el ranking y el índice NRI de los países latinoamericanos evaluados.

Tabla 2. Ranking NRI – Países latinoamericanos

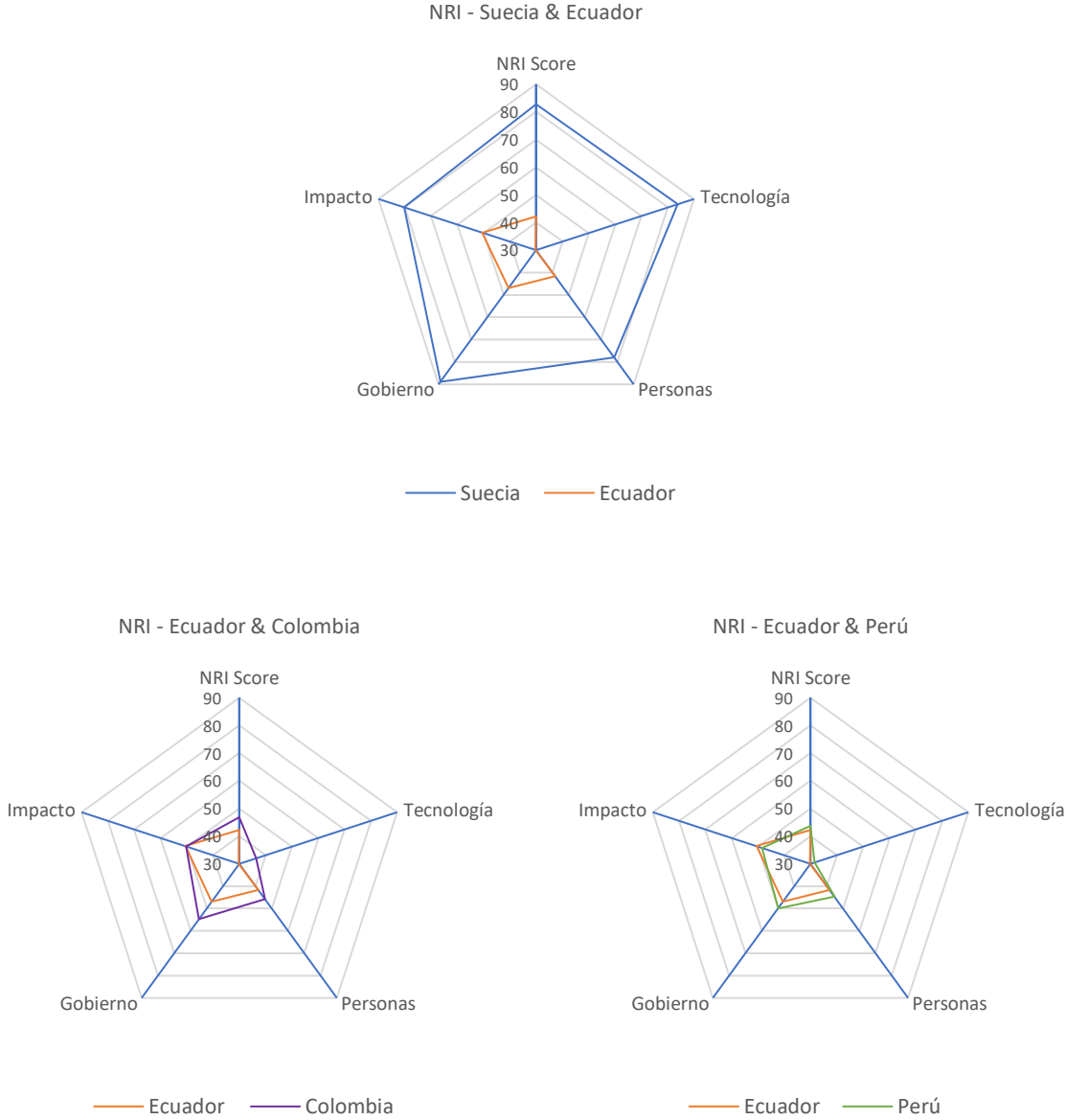
País	Ranking	NRI Score	PILARES			
			Tecnología	Personas	Gobierno	Impacto
Uruguay	47	54,87	46,96	54,63	61,40	56,49
Chile	50	54,06	45,92	56,15	64,60	49,57
Costa Rica	54	52,15	44,64	49,59	57,13	57,24
Brasil	59	50,58	38,95	52,41	60,51	50,45
Argentina	60	50,36	38,66	51,87	58,62	52,28
México	63	49,67	37,92	48,89	54,92	56,96
Colombia	72	46,81	36,44	45,78	54,76	50,27
Panamá	77	44,74	39,99	37,75	50,65	50,57
Jamaica	70	47,36	38,48	40,06	57,11	53,77
Perú	80	43,67	31,44	44,79	49,98	48,47
Ecuador	85	42,20	29,71	41,70	46,97	50,53
Paraguay	92	41,12	25,81	36,56	52,08	50,03
El Salvador	95	37,33	25,81	30,62	40,55	52,35
Bolivia	101	36,72	27,00	37,21	35,63	47,04
Honduras	102	36,23	26,02	30,02	44,10	44,77
Guatemala	106	35,51	24,72	30,17	40,26	46,90
Venezuela	108	34,57	19,61	33,34	40,02	45,33

Fuente: Elaborado por tesistas

En las siguientes figuras se realiza una comparación grafica entre Suecia¹, país que ocupa el primer lugar en el ranking NRI, y Ecuador (puesto 85). Adicional se realiza una comparación entre Ecuador - Colombia, y Ecuador – Perú.

¹ De acuerdo con el (The Network Readiness Index, 2020), Suecia ocupa el primer lugar en el ranking. Su score es de 82.75, compuesto por 83.82 en el pilar de Tecnología, 78.07 en el pilar de Personas, 88.88 en el pilar de Gobernanza y 80.23 en el pilar de Impacto.

Figura 4. Comparación NRI Score – Suecia & Ecuador – Ecuador & Colombia – Ecuador & Perú



Fuente: Elaborado por tesistas

2.1.3. De la Banca Tradicional a la Banca Digital.

De acuerdo con (Carrion & Delgado, 2015), en su trabajo de investigación explican que la innovación tecnológica, las redes de comunicación de banda ancha, y el rápido desarrollo de dispositivos móviles, han transformado el estilo de vida de las personas y las sociedades. La flexibilidad y ubicuidad que da la telefonía móvil ha beneficio al usuario, facilitando su acceso a la información ya sea para realizar actividades de trabajo, ocio o interacción social, entre otras.

En la actualidad, por una tendencia natural impulsada por la tecnología, el modelo de banca tradicional se está desvaneciendo para dar paso a la innovación de la banca la banca digital. Conforme lo señala (Coloma, 2018), la ubicuidad poco a poco está transformando la manera de hacer negocios; la sencillez que otorga la tecnología como canal de interacción entre los clientes, atrae también a nuevos consumidores, es por esto que, la importancia de entender las necesidades y requerimientos de los stakeholders se vuelve primordial para buscar o desarrollar soluciones que los satisfagan.

La banca tradicional se caracteriza por un manejo clásico, aunque “obsoleto”, donde la mayoría de sus clientes aun utilizan una cartilla, dinero en efectivo y se desplazan a las diferentes sucursales bancarias a realizar sus transacciones. Según el sitio web de software especializado para la banca y finanzas (Temenos, 2021), la digitalización ofrece a los bancos la oportunidad de llevar el servicio al cliente al siguiente nivel, al mismo tiempo que les brinda una posibilidad mucho mayor de automatización y eficiencia en costos, básicamente ofrece a los bancos la posibilidad de operar en tiempo real, de forma abierta y vertical, ofreciendo los servicios y el

contenido adecuado, tanto a clientes internos como externos, respondiendo sus consultas y solicitudes de forma instantánea.

Por otro lado, (Proctor, 2019) señala que “la banca digital es la digitalización de todas las actividades tradicionales de la banca, así como los programas y servicios que históricamente han estado disponibles para los clientes”. Sin embargo, no hay que confundir el término “banca digital” con “banca en línea”, este último se centra principalmente en digitalizar los servicios bancarios (transferencias, depósitos, pagos y manejo de cuentas, entre otros) y es sinónimo de banca por internet, banca virtual y e-banca. Mientras que la banca digital “abarca la digitalización de todos y cada uno de los programas y actividades que realizan las instituciones financieras y sus clientes”.

2.1.3.1. Fricción de la banca como propulsor del cambio.

De acuerdo con (Indra, 2016), en su informe de tendencias de banca, señala que la crisis financiera ha debilitado la confianza de los clientes en sus bancos, y coincidentemente han surgido gigantes tecnológicos y startup², que sin saber mucho sobre banca, han entendido de mejor manera la psicología de los clientes atacando las fricciones con la que la banca tradicional promueve sus servicios.

La tecnología propicia que la cadena de valor de la banca tradicional pueda ser dividida, dando paso a nuevos competidores interesados en posicionarse y formar

² Empresa emergente con alto componente tecnológico y con gran posibilidad de crecimiento y que por lo general respalda una idea innovadora.

parte del negocio de la banca. Según (Indra, 2014), en su informe, señala que la cadena de valor de la banca tradicional se agrupa en: Captación de fondos, Riesgos, Productos y Servicios y Canales, y en todos estos bloques se presentan distintas fricciones con el cliente.

Por otro lado, en su informe (Indra, 2016) indica que la banca afronta seis retos de cara a sus clientes:

1. El desafío a los modelos de negocio tradicionales, generado por una erosión en sus márgenes de utilidad y la aparición de Shadow Banking³.
2. El aumento de la presión regulatoria, desembocado por las pasadas crisis económicas y la presión social.
3. La pérdida de confianza por la sociedad, causado por una percepción en el que la banca ejecuto de manera negligente su mandato social en época de crisis.
4. Los nuevos desafíos tecnológicos, donde el esfuerzo por evolucionar su infraestructura tecnológica, causa una percepción lenta ante los cambios transformacionales.
5. La construcción de un nuevo modelo de relación con el Cliente, donde la relación basada en oficina está por desaparecer a causa de los nuevos dispositivos móviles.
6. El cambio en la estructura del mercado, causado por el ingreso de nuevos competidores y gigantes tecnológicos dando paso a las fintech⁴.

³ Hace referencia a la aparición de nuevos actores en el proceso de intermediación financiera, generando nuevas fuentes de financiación y alternativas de depósitos (Zoltan, 2013).

⁴ Es la contracción de las palabras finanzas y tecnología, es la industria que aplica la innovación y la tecnología para dar soluciones a actividades financieras (Lavalleja, 2020).

2.1.4. Modelos de madurez digital.

De acuerdo con (Lorenzo O. , 2016), existen varios modelos utilizados por consultoras y empresas para medir el grado de madurez digital y su hoja de ruta para la transformación digital, a continuación, expondremos los principales modelos.

2.1.4.1. El Cociente Digital de McKinsey.

En una publicación realizada McKinsey (Catlin, Scanlan, & Willmott, 2015), donde se estudiaron 18 practicas relacionadas con estrategia digital, cultura, organización y capacidades, se obtuvo una métrica para medir la madurez digital de una empresa llamado Coeficiente Digital o digital quotient (DQ).

McKinsey indica que las empresas aciertan en su estrategia digital respondiendo a tres preguntas importantes. Primero, ¿Dónde estarán las oportunidades y amenazas más relevantes? En segundo lugar, ¿Con qué rapidez y en qué escala es probable que ocurra la disrupción digital? En tercer lugar, ¿Cuáles son las mejores respuestas para aprovechar estas oportunidades de manera proactiva y reasignar recursos lejos de las mayores amenazas?

Se destacan cuatro áreas o capacidades: Toma de decisiones basada en datos (cambio en el modelo de toma de decisiones guiado por la experiencia a un modelo guiado por datos), Conectividad (uso de tecnología para fortalecer la relación entre las marcas y los clientes), Automatización de procesos (enfoca su esfuerzo a la automatización de procesos claves para la empresa) y TI a dos velocidades (una basa en la experiencia del cliente y otra enfocada a la arquitectura del servicio).

Sobre la Cultura, McKinsey señala a una cultura organizacional tradicional le falta velocidad, flexibilidad, una orientación externa y la capacidad de aprender. Finalmente, sobre la organización y el talento humano, indica que, lo más importante es el talento de nivel medio ya que es el que ejecuta las estrategias digitales y son los responsables del desarrollo de los modelos organizativos, sus productos y servicios.

2.1.4.2. El Modelo de Cultura Digital.

Según (Lorenzo O. , 2016) señala que la cultura digital es un elemento transformador clave en una organización o empresa que desea competir en el nuevo entorno digital. Lorenzo, describe a la cultura digital como el conjunto de comportamientos y hábitos aplicados por directivos, jefes y empleados, que aprovechan al máximo el uso de nuevas tecnologías como el objetivo de innovar y transformar procesos, procedimientos y modelos organizacionales para crear valor a los clientes, empleados y accionistas. El modelo de cultura digital se fundamenta en tres dimensiones que se describen en la siguiente Tabla.

Tabla 3. Dimensiones del modelo de cultura digital

Descripción	
Experimentación	Es una dimensión de primera etapa que posibilita ensayar y descubrir las oportunidades de mejora o de nuevos modelos comerciales apalancados por la tecnología (TICs).
Desarrollo y Despliegue	Es la dimensión que permite desarrollar e implementar proyectos de manera rápida y ágil, y a la vez que garantiza el desarrollo y la formación del capital humano.
Liderazgo y Transformación	Esta dimensión se basa en el desarrollo de estrategias emergentes que permiten la adaptación de la empresa u organización ante los cambios requeridos a través de un liderazgo implicado y que desarrolla el aprovechamiento de la tecnología.

Fuente: Elaborado por tesistas

2.1.4.3. El Grado de Preparación - Industria 4.0

En el informe de (Lichtblau, Bertenrath, & Millack, 2015), donde se analiza empresas del sector de la ingeniería y fabricación en el uso de las tecnología y capacidades relacionadas al concepto de la industria 4.0, se revisa seis dimensiones para medir la preparación de la empresa. Las dimensiones se presentan en la siguiente Tabla y permiten a las empresas clasificarse en tres posibles tipos: nuevos entrantes, aprendices y líderes.

Tabla 4. Dimensiones para determinar el grado de preparación – Industria 4.0

La Fábrica Inteligente	Los Productos Inteligentes	Las Operaciones Inteligentes
En una fábrica inteligente, los sistemas de producción y logísticos se organizarán autónomamente sin intervención humana	Los insumos o productos son etiquetados con sensores RFID, códigos QR, entre otros, para recoger la data de su entorno y su estatus, permitiendo una comunicación entre el cliente y la fábrica, y en consecuencia podría generar oportunidades de nuevos tipos de servicios asociados.	Es una dimensión asociada a los nuevos requerimientos técnicos en planificación y producción para materializar las ventajas, beneficios y el potencial de las piezas de trabajo autónomas.
Los Servicios guiados por los Datos	Empleados	Estrategia e Innovación
La generación de servicios y los procesos de post-venta se basarán en la evaluación y el análisis de los datos (bigdata) y la integración de los procesos de la empresa.	Los empleados son los más afectados por los cambios de la transformación digital, siendo cada vez más importante que las empresas formen a sus talentos para afrontar estos cambios a través de una formación continua.	Se trata de determinar qué tan dispuesta esta la organización para metas de digitalización en su forma de administrar el negocio

Fuente: Elaborado por tesistas

2.1.4.4. El Modelo Sectorial para Telecomunicaciones.

De acuerdo con (Valdes de Leon, 2016), en su diseño de modelo de madurez digital para proveedores de servicios de telecomunicaciones (modelo que puede ser aplicado a otras industrias que ofrezcan implementación y desarrollo de tecnología),

se presentan 7 dimensiones y se mide en cinco niveles incluido el cero, como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Dimensiones del modelo de madurez para el sector de las telecomunicaciones

Estrategia	Organización	Cliente	Tecnología
Se enfoca en la implementación de la estrategia digital, a través de la visión, la gobernanza, la planificación y los procesos de gestión	Desarrolla los cambios necesarios para llegar a ser una empresa digital, por medio de la cultura, la estructura y la gestión del conocimiento.	Se centra en la participación e interacción del cliente, sus necesidades y requerimientos, así como también en los nuevos beneficios generados de la transformación digital	Representa las habilidades y capacidades para la planificación, despliegue, implementación e integración de la tecnología para dar soporte al negocio en su entorno digital
Operaciones	Ecosistema	Innovación	
Son las capacidades que dan soporte a la entrega de servicios. Dependiendo el grado de madurez, esta dimensión demostraría una operación más digitalizada, más automatizada y más flexible	Se refiere al desarrollo de un ecosistema de aliados como un elemento clave del modelo de negocios.	Se centra en el desarrollo de herramientas más flexibles y ágiles de trabajo y que serán claves para la efectividad del negocio digital	

Fuente: Elaborado por tesistas

Tabla 6. Descripción de los niveles de madurez del modelo sectorial para telecomunicaciones

Nivel	Descripción
5 Pionero	La organización se ha consolidado y sigue avanzando en la práctica dentro de esa dimensión.
4 Optimizado	La organización desarrolla proyecto e iniciativas dentro de la dimensión, las optimiza en búsqueda de un mejor desempeño.
3 Integrado	Los proyectos e iniciativas están siendo integradas en la organización
2 Habilitado	La organización diseña e implementa iniciativas dentro de la dimensión estableciendo las bases para su transformación digital.
1 Iniciado	La organización ha decidido enfocarse hacia un negocio digital y ha iniciado con los primeros pasos.
0 No Iniciado	La organización no ha tomado ninguna decisión en el proceso de transformación digital.

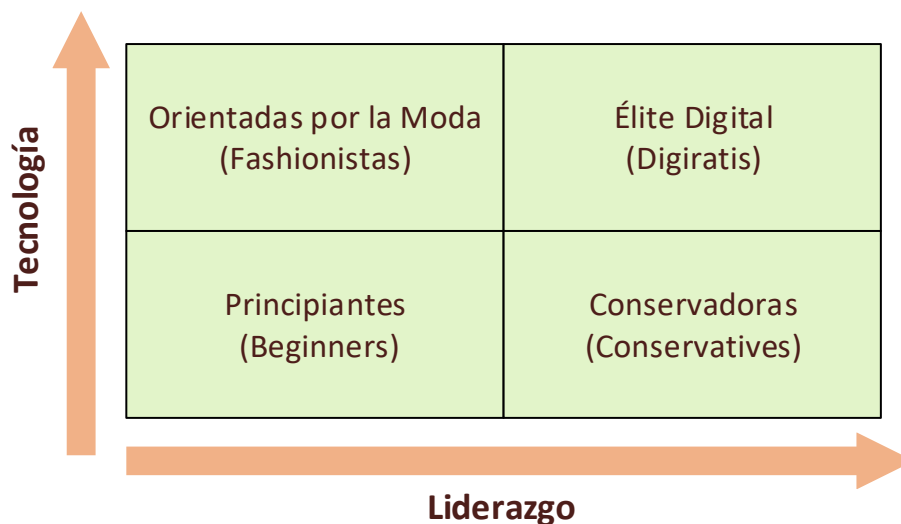
Fuente: Elaborado por tesistas

2.1.4.5. El Modelo de Madurez del MIT.

De un estudio realizado por (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2012) donde se estudiaron las iniciativas y oportunidades digitales, se desarrolló un modelo de madurez digital que evalúa como las empresas están reaccionando o actuando ante el cambio de paradigma de un negocio digital. Este modelo combina dos dimensiones, uno llamado intensidad digital o tecnología, que se define como el nivel de inversión en iniciativas tecnológicas destinadas a cambiar la forma en que opera la empresa, y el otro llamado intensidad en la gestión de la transformación o liderazgo, que se refiere al nivel de inversión en capacidades de liderazgo necesarias para habilitar la transformación dentro de la organización.

Según este modelo, la madurez digital en una empresa puede tener cuatro niveles (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2012), y se los ilustra a continuación, en la siguiente matriz de ingresos combinados.

Figura 5. Modelo de madurez del MIT



Fuente: Elaborado por tesistas

El nivel 1, llamado Principiantes Digitales (Beginners), son empresas que trabajan muy poco sus capacidades digitales, aunque puede ser por elección propia, la mayoría se encuentra en este cuadrante por accidente. Suelen ser empresas maduras en temas relacionadas con comercio electrónica o sistemas ERP⁵.

El nivel 2, Orientadas por la moda digital (Fashionistas), son empresas que han implementado o han experimentado con varias aplicaciones digitales en su cadena de valor, aunque son iniciativas positivas, no generan sinergia entre ellas. Las empresas u organizaciones Fashionistas tienen una alta motivación hacia el cambio habilitado por la tecnología, sin embargo, las estrategias aplicadas de transformación digital no poseen una base sólida ni están alineadas a una maximización del valor dentro de la organización. Este tipo de empresas carecen de gobernanza o metodologías de iniciativas digitales a nivel gerencial, y por lo general, suelen tener un grado mayor de madurez digital en algunas áreas del negocio.

El nivel 3, llamado Conservadores Digitales (Conservatives), son empresas que ven con prudencia la innovación tecnológica y la transformación digital. Entienden la importancia de crear capacidades y cultura alineadas con la estrategia de cambio, sin embargo, ven con cierta desconfianza el valor que las nuevas tecnologías y plataformas digitales pueden entregar a sus objetivos. Esta posición conservadora puede terminar en una situación de riesgo ya que puede quedar rezagada de sus competidores.

⁵ El término ERP se refiere a Enterprise Resource Planning, que significa “sistema de planificación de recursos empresariales”. Es un software computacional destinado a las operaciones internas de una empresa, desde producción a distribución o incluso recursos humanos (Sierra & Escobar, 2007)

El nivel 4, Élite digital (Digiratis), son empresas que saben cómo desarrollar y explotar el valor de la transformación digital. Estas empresas combinan una visión de transformación, gobernanza e implicación, junto con una inversión inteligente en la generación de nuevas oportunidades. El crecimiento de una cultura digital es parte fundamental en su viaje de transformación digital.

2.1.5. *Habilitadores digitales*

Desde la perspectiva de la compañía de negocios TI (Misait, 2018), las organizaciones, para arrancar su plan de digitalización necesita estar preparada y adaptar sus capacidades poniendo énfasis en la relación del cliente y la tecnología. De modo que identifica elementos habilitadores para alcanzar la transformación digital, conforme la siguiente Tabla:

Tabla 7. *Elementos habilitadores para la transformación digital*

Elementos habilitadores de la Transformación Digital		
Habilitadores Digitales	Visión y Estrategia	Es una variable potente en el camino de la transformación digital, siempre y cuando la se aspire a niveles de digitalización ambiciosos y esté claramente concretada
	Organización y gobierno	Contar con una normativa legal ágil y un gobierno sólido, cuyos roles estén claramente definidos, respaldará de forma exitosa una transformación digital contundente.
	Cultura y Talento	Siendo las personas el núcleo de las organizaciones, una cultura de innovación y el adecuado talento humano de perfil digital serán la materia prima para desarrollar una empresa y dar lugar a una organización digital.
	Sistemas	Los sistemas tecnológicos de una organización son los elementos habilitadores del cambio. Cuanto más sencilla, flexible y ordenada sean sus arquitecturas, más se adaptarán la metodología que facilite el cambio.

Fuente: Elaborado por tesistas

2.1.6. Experiencia de usuario UX

De acuerdo con (Indra, 2016), la experiencia de usuario UX, es transmitir al cliente la sensación de que está invirtiendo su tiempo eficientemente en una actividad que va a redundar en su beneficio. De este modo, la UX engloba todas las interacciones del cliente con la organización, ya sean estas páginas web, aplicaciones, y otras herramientas o recursos similares.

Por otro lado, (Córdoba, 2012) indica que la experiencia de usuario se ha convertido con el paso de los años en un concepto muy importante para las empresas, ya que les permite evaluar las interacciones que realizan sus usuarios con sus productos y de esta manera obtener información valiosa que les permita mejorar sus productos y sistemas, con el fin de poder fidelizar a sus clientes en un mundo de constantes cambios y en que la competencia cada vez se vuelve más agresiva

2.2. Análisis Comparativo.

En las siguientes Tablas, se realizará un análisis de los principales conceptos planteados en el marco teórico y que servirán como referencia para la elaboración del estudio y los objetivos planteados. Se expondrá el análisis del concepto de transformación digital, los principales modelos de madurez digital y el concepto relacionado con la experiencia de usuario.

Tabla 8. Transformación digital – Análisis

Tópico	Autor	Postura	Análisis
Transformación Digital	AMETIC (2017)	Expresa que la transformación digital va más allá de la implementación e integración de tecnología, es cambio de mentalidad y cultura que afecta a los procesos, los procedimientos, los hábitos y los comportamientos de las empresas u organizaciones y personas.	Se entiende por transformación digital al proceso continuo de evolución sistemática causado por el cambio disruptivo en la sociedad, el gobierno y las empresas; potencializados por el rápido crecimiento e innovación de nuevas tecnologías digitales, de modo que crean nuevas percepciones de valor y destruye las existentes. Los tomadores de decisiones o directivos, deben ser personas capaces de entender el valor estratégico que esta transformación tiene para su organización y su entorno, debiendo estar comprometidos con impulsar y desarrollar el cambio organizacional.
	Vacas (2018)	Indica que la tecnología funciona como elemento catalizador, pero no es una condición suficiente para la transformación digital, y para alcanzar la digitalización las organizaciones deben redirigir su estrategia, a fin de identificar lo que debe cambiar, mejorar, suprimir y lo que se tiene que potenciar con ayuda de la tecnología.	
	Falcó (2019)	Señala que la transformación digital en un proceso sistemático y continuo, y su desarrollo forma parte de un cambio que no es accidental, ni mucho menos de una solución rápida. Requiere que los líderes replanteen continuamente todo su negocio, paso a paso, desde la base.	

Fuente: Elaborado por tesisistas

Tabla 9. Madurez digital – Análisis

Tópico	Autor	Postura	Análisis
Madurez Digital	McKinsey (2015) Cociente Digital de McKinsey	En su estudio realizado por McKinsey, se extrajo un Coeficiente Digital para medir la madurez digital en una organización. Este estudio se enfoca en cuatro áreas: Toma de decisiones basada en datos (cambio en el modelo de toma de decisiones guiado por la experiencia a un modelo guiado por datos), Conectividad (uso de tecnología para fortalecer la relación entre las marcas y los clientes), Automatización de procesos (enfoca su esfuerzo a la automatización de procesos claves para la empresa) y TI a dos velocidades (una basada en la experiencia del cliente y otra enfocada a la arquitectura del servicio).	Considerando que la transformación digital es un proceso de cambio continuo impulsado por la tecnología, provoca que no exista un plan o modelo estandarizado para medir la digitalización de una empresa u organización, sin embargo, para arrancar su plan de digitalización necesita estar preparada y adaptar sus capacidades poniendo énfasis en la relación del cliente y la tecnología.
	Lorenzo (2016) Modelo de Cultura Digital	El modelo de cultura digital se fundamenta en tres dimensiones: Experimentación (permite probar y descubrir las oportunidades de mejora o nuevos modelos de negocio apalancados por la tecnología, Desarrollo y Despliegue (comportamientos que permiten el desarrollo de nuevos proyectos y la	En forma general, la estrategia de cambio debe estar enfocada en la visión de la organización, su política de negocio, la cultura organizacional, su talento humano y los sistemas tecnológicos.

	formación de las personas), Liderazgo y Transformación (estrategia emergentes que permiten la adaptación de la organización a los cambios requeridos a través de un liderazgo implicado y que desarrolla el aprovechamiento de la tecnología).	Los diferentes modelos de madurez revisados se enfocan principalmente en dos ejes, el talento humano y su capacidad para adaptarse al cambio y el uso de sistemas tecnológicos, de manera que se impulse el cambio en todos los equipos de la organización y su cadena de valor. Entre los modelos para medir la madurez digital, para esta propuesta de investigación nos enfocaremos en el modelo propuesto por el MIT.
Lichtblau (2015) Grado de Preparación – Industria 4.0	Este modelo analiza seis dimensiones: La Fabrica Inteligente, Los Productos Inteligentes, Las Operaciones Inteligentes, Los Servicios guiados por los Datos, Empleados, Estrategia e Innovación. Estas dimensiones permiten clasificar a la empresa en tres posibles tipos: Nuevos Entrantes, Aprendices y Líderes.	
Valdes (2016) Modelo Sectorial para Telecomunicaciones	Este modelo analiza siete dimensiones: Estrategia, Organización, Cliente, Tecnología, Operaciones, Ecosistema e Innovación. Estas dimensiones permiten clasificar a la empresa en seis posibles tipos: No Iniciado, Iniciado, Habilitado, Integrado, Optimizado y Pionero.	
Westerman (2012) Modelo de Madurez Digital del MIT	El modelo de madurez digital del MIT describe como las empresas están reaccionando o actuando ante el cambio de paradigma de un negocio digital. Este modelo combina dos dimensiones, uno llamado intensidad digital o tecnología, que se define como el nivel de inversión en iniciativas tecnológicas destinadas a cambiar la forma en que opera la empresa, y el otro llamado intensidad en la gestión de la transformación o liderazgo, que se refiere al nivel de inversión en capacidades de liderazgo necesarias para habilitar la transformación dentro de la organización. Según este modelo, la madurez digital en una empresa puede tener cuatro niveles: Principiantes Digitales (Beginners), Orientadas por la moda digital (Fashionistas), Conservadores Digitales (Conservatives) y Élite digital (Digiratis).	

Fuente: Elaborado por tesistas

Tabla 10. Experiencia de Usuario - UX

Tópico	Autor	Postura	Análisis
Experiencia de Usuario	Indra (2016)	Indica que la UX engloba todas las interacciones del cliente con la organización, ya sean estas por medio de páginas web, aplicaciones, y otras herramientas o recursos similares.	La experiencia de usuario, al relacionarse con la forma que tiene el cliente para interactuar con la empresa, en un medio cada vez más digitalizado, permite evaluar desde el punto de vista del cliente la satisfacción que obtiene al adquirir un bien o servicio, de esta forma la empresa recoge información valiosa para mejorar sus productos con el objetivo de fidelizar a sus clientes y expandir su mercado.
	Córdova (2012)	Expresa que la UX se ha convertido con el paso de los años en un concepto muy importante para las empresas, ya que les permite evaluar las interacciones que realizan sus usuarios con sus productos y de esta manera obtener información valiosa que les permita mejorar sus productos y sistemas, con el fin de poder fidelizar a sus clientes.	

Fuente: Elaborado por tesistas

2.3. Análisis Crítico.

El cambio de paradigma de la banca tradicional a la banca digital, causado por el cambio natural de la sociedad, impulsado por el desarrollo de la innovación tecnológica, ha planteado nuevos desafíos y nuevas formas de hacer negocio.

La banca tradicional ha visto la necesidad de digitalizar sus procesos, tomando fuertemente conceptos de transformación digital o simplemente desaparecer. De este modo, esta transformación no es solo la implementación de nueva tecnología (software o hardware), sino, como la empresa u organización desarrolla una estrategia de transformación, la forma de abordar el talento humano y sus necesidades de capacitación, como se generan procesos asociados a la digitalización de la organización y finalmente la tecnología necesaria para que esos cambios sean efectivos.

Es así que el estudio realizado por (The Network Readiness Index, 2020), ubica al Ecuador en la posición 85 de un análisis de 134 países, mientras que a nivel latino americano se ubica en la posición 11 de 17 países. El Network Readiness Index o NRI, evalúa la capacidad de los países para capitalizar la revolución digital, es un indicador que mide la habilidad que tiene una economía para apalancar sus avances en las TICs en beneficio de su competitividad y el bienestar de su población.

Por otra parte, la digitalización de una organización u empresa se fundamenta de manera general en 4 habilitadores de transformación digital. La visión y estrategia de la empresa que es la encargada establecer el camino a seguir, la organización y el gobierno que es la encargada de impulsar a través de órganos de gobierno de forma contundente la transformación digital, la cultura y el talento que es la impulsadora del equipo humano y sus capacidades, y los sistemas que son habilitadores del cambio a través de plataformas digitales, aplicaciones o recursos similares.

Es importante señalar que la transformación digital requiere de una metodología interdisciplinaria y multidimensional, capaz de redefinir las bases y las premisas de como las organizaciones compiten, atienden y satisfacen las necesidades de los clientes, la interrelación entre sus directivos y empleados, y como se generan los ingresos y beneficios para los accionistas y/o inversionistas. Es así que, para alcanzar la transformación digital, se requiere desarrollar capacidades relacionadas a la estrategia, las personas, la cultura, la estructura, la organización, los procesos, la toma de decisiones y la tecnología.

Para evaluar la madurez digital de una empresa u organización, han surgido diferentes modelos, mismos que pueden considerarse un marco de referencia para alcanzar el desarrollo de capacidades claves para ser lograr la digitalización. De este modo, se puede considerar que los modelos de madurez son unas herramientas que permiten valorar la situación actual de una empresa, permitiendo de manera implícita trazar una ruta de progreso y avanzar hacia un grado superior de madurez, identificando las debilidades. De este modo, los modelos de madurez no son una guía de cómo hacer las cosas, solo identifican en qué etapa se encuentra la empresa para progresar hacia mayores niveles de madurez.

El desarrollo de una cultura digital, es un pilar fundamental para alcanzar la transformación digital, ya que dota de capacidades a los directivos y gerentes medios para guiar la transformación y garantizar el aprovechamiento de las tecnologías y diferentes herramientas digitales.

Algo que no puede dejarse de lado es la experiencia de usuario, ya que permite evaluar desde el punto de vista del cliente la satisfacción que obtiene al adquirir un bien o servicio, de esta forma la empresa recoge información valiosa para mejorar sus productos con el objetivo de fidelizar a sus clientes y expandir su mercado. Este proceso de retroalimentación o feedback, apoyado en una herramienta tecnológica inteligente se convierte en un instrumento muy potente, y sin duda es parte del proceso de transformación digital.

3. Capítulo III. Marco Referencial

3.1. Reseña Histórica.

Con su sede matriz en la ciudad de Machala, capital de la Provincia de El Oro – Ecuador, la Empresa Banco de Machala, arranca sus operaciones bancarias el 16 de julio de 1962.

Bajo la iniciativa de empresarios locales, entre los que destaca el Dr. H.C. Don Esteban Quirola Figueroa, obtuvieron, el 27 de mayo de 1962, la autorización de la Superintendencia de Bancos para el funcionamiento de dicha entidad. La aprobación fue publicada en el Registro Oficial No. 191 del 27 de junio del año en mención; autorizando que el Banco pueda abrir todas las secciones permitidas por la Ley: Comercial, Ahorro, Hipotecario y Mandato (Banco de Machala S.A., s.f.).

Actualmente, después de casi 60 años de vida institucional, el Banco de Machala ha evolucionado en un Banco de alcance nacional, y a la fecha cuenta con más de 100 puntos de atención; entre Sucursales, Agencias, Autobancos, Ventanillas de extensión y Cajeros Automáticos.

Las operaciones comerciales del Banco de Machala, siempre apegado en el marco constitucional existente, guardando cuidado en el control de lavado de dinero y de activos en general, demostrando rectitud y transparencia en el manejo de los depósitos de sus clientes, manejo igualitario en la atención de grandes y pequeños empresarios, mejores servicios, modernización, actualización tecnológica y ampliación constante de los servicios bancarios, generando una ayuda constante a la actividad de producción (Banco de Machala S.A., s.f.).

3.2. Filosofía Organizacional.

El Banco de Machala, domiciliado en la Ciudad de Machala, Provincia El Oro, cuyo lema “El Oro es nuestro respaldo”, refleja una profunda gratitud y amor a la provincia que vio nacer a esta empresa. Bajo esta premisa (Zambrano & Rendón, 2019) y como un motor constante de mejoramiento continuo, en su código de gobierno corporativo de fecha 10 de mayo de 2019, se presenta la actualización de la filosofía organizacional sobre misión, visión y valores.

3.2.1. Misión

La misión del Banco de Machala se establece de la siguiente manera: *“Somos una institución financiera que ofrece productos y servicios de calidad a nuestros clientes y a la comunidad con atención personalizada, aportando valor para los grupos de interés con un equipo humano comprometido, procesos eficientes y tecnología de vanguardia”*

3.2.2. Visión

La declaración de visión del Banco de Machala es: *“Posicionarnos como un Banco innovador y competitivo, con productos y servicios especializados para la solución de las necesidades financieras de nuestros clientes”*

3.2.3. Valores

El Banco de Machala en procura de mejores prácticas corporativas y de Responsabilidad Social se enfoca en los siguientes valores (Zambrano & Rendón, 2019):

Ética. - *“Este valor compromete a todos los niveles de nuestra institución: directores, representante legal, funcionarios y empleados, a conducir sus acciones conforme a los más elevados principios éticos y morales en todos los actos públicos y privados, que de acuerdo a nuestra condición llevamos a cabo; Ajustando nuestro comportamiento a los principios de los Códigos de Ética y Conducta y de Gobierno Corporativo del Banco de Machala”.*

Prudencia. - *“Nos exige manejar adecuadamente nuestros recursos, cumpliendo estrictamente la normativa, políticas, procedimientos y las mejores prácticas en el marco de una cultura con enfoque a riesgos”.*

Vocación de Servicio. - *“Nos compromete a servir a la sociedad ofreciendo una alta calidad de servicio a los clientes, desarrollando productos y servicios que satisfagan sus necesidades y promover el desarrollo económico y social de nuestro país”.*

3.2.4. Análisis de la Filosofía Organizacional

Tabla 11. *Análisis de la filosofía organizacional*

Parámetro	Análisis
Misión	Señala que es una organización que ofrece la calidad en sus productos y servicios, con un equipo humano altamente comprometido, con procesos eficientes y tecnología de vanguardia.
Visión	Busca posicionarse como un Banco innovador, ofreciendo productos y servicios especializados.
Ética	Establece que sus principios éticos y morales se comprometen en todos los niveles de la organización.
Prudencia	Indica que el manejo de los recursos se realiza cumpliendo estrictamente la normativa legal vigente.
Vocación de Servicio	Señala que busca ofrecer una alta calidad de servicio a sus clientes, mediante el desarrollo de productos y servicios que satisfagan sus necesidades.

Fuente: Elaborado por tesistas

3.3. Diseño Organizacional.

El diseño organizacional consiste en estructurar de manera ordenada las tareas, funciones, responsabilidades y relaciones de autoridades dentro de la organización, a fin de mejorar los procesos y alcanzar las metas establecidas.

Es importante señalar, que de acuerdo con la (Superintendencia de Bancos, 2020), el Banco de Machala se encuentra en una categoría de banco mediano, junto a otros 8 competidores (Austro, Bolivariano, Citibank, Diners, Rumiñahui, Internacional, Loja, y Solidario).

Cabe indicar que de acuerdo con (Zambrano & Rendón, 2019), en el Código de Gobierno Corporativo del Banco De Machala, Capítulo II, Artículo 22. Comités Regulatorios y Administrativos (comités que sesionan de forma continua y obedecen a las necesidades del Banco, así como también a las exigencias normativas), se establece el Comité de Tecnología, mismo que se encarga de analizar y evaluar las propuestas tecnológicas para solventar las necesidades del negocio en el marco de los objetivos estratégicos, políticas y procesos, en apego a la normativa legal, y alinear las estrategias de Tecnología de la Información y Comunicaciones y de Seguridad de la Información en función de las estrategias de la Institución.

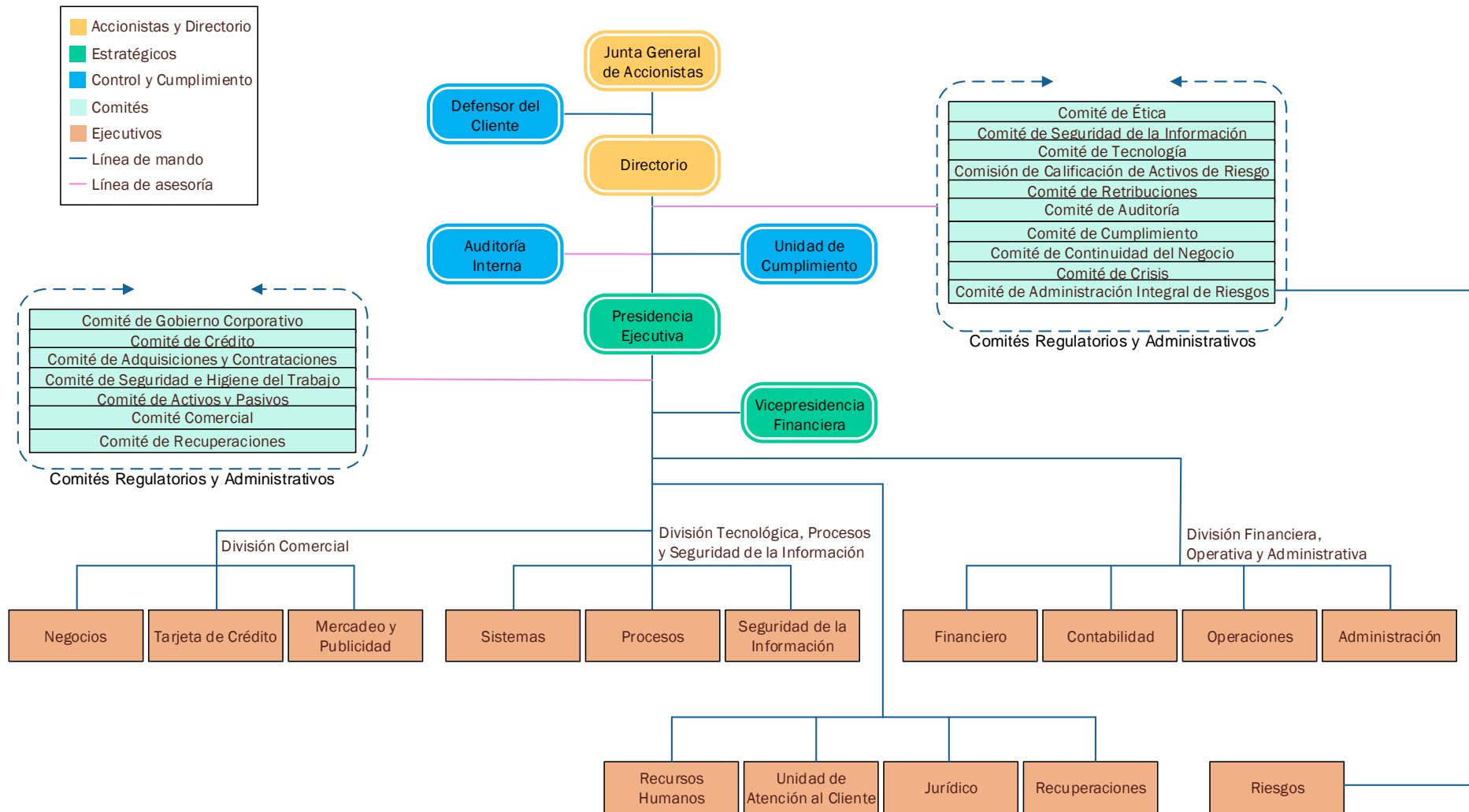


Figura 6. Organigrama Estructural del Banco de Machala S.A.
 Fuente: (Banco de Machala S.A., s.f.). Adaptado por tesisistas

3.4. Productos y/o Servicios.

Los productos y/o servicios que ofrece el Banco de Machala se enfocan en atender dos grupos, Personas y Empresas/PYMES, y adicional el canal de tarjeta de crédito, de acuerdo con la información de su página web, el Banco cuenta con los siguientes productos y/o servicios (Banco de Machala S.A., s.f.):

- Machala Wallet:

Concebido como una billetera móvil, Machala Wallet es una aplicación para plataformas celulares que permite comprar/pagar a través del escaneo de un código QR. El cliente o el usuario debe descargar la aplicación y registrar sus tarjetas de crédito y/o débito, exclusivas del Banco de Machala para su posterior utilización.

- Canales de Atención:

Orofono. - Mediante llamada telefónica, permite realizar consultas de cuentas, tarjetas de crédito, bloqueos y más. Conocido también como call center.

Oromovil. - Aplicación móvil, similar a la banca electrónica con la ventaja de la movilidad que proporcionar un Smartphone.

Cajeros Automáticos. - Permiten realizar retiro de efectivo, avance de efectivo Tarjeta de Crédito Banco de Machala, pago de Servicios Básicos, consulta de Saldo Impresa, cambio de Clave tarjeta débito y crédito.

Kioscos Virtual. - Permite realizar solicitud de Chequera, impresión de Corte de Movimientos e Impresión de Certificado Bancario.

Cajeros Inteligentes. - Permiten realizar retiro de efectivo, depósito en efectivo, avance de efectivo Tarjeta de Crédito Banco de Machala, pago de Servicios Básicos, consulta de Saldo Impresa, cambio de Clave tarjeta débito y crédito.

- **Cuenta de Ahorros:**

Sirve para ahorrar en el tiempo y genera intereses por el saldo existente. Aunque de igual forma permite hacer uso de sus fondos cuando el usuario lo requiera.

- **Cuenta Corriente:**

Permite ingresar fondos y disponer de ellos de forma inmediata, mediante la emisión de cheques, talonarios, entre otros. Su principal objetivo es la liquidez, y no suele generar intereses.

- **Crédito Productivo Mujer Emprendedora:**

Capital de Trabajo. - Permite hasta 36 meses sin garantías reales hasta \$20.000, garantía hipotecaria mayor a \$20.000, 6 meses de gracia y tasa preferencial.

Activo Fijo. - Permite hasta 72 meses con garantía hipotecaria, 6 meses de gracia y tasa preferencial.

- **Créditos Empresas / PYMEs:**

Crédito Productivo. - enfocado al sector industrial, comercial y productivo, para financiar capital operativo como de expansión de negocios.

CrediCamión. - Facilita la adquisición de vehículos nuevos para negocios.

Crédito Automático Empresarial. – Concebido como un crédito ágil de hasta cinco veces el saldo promedio anual de su cuenta corriente o ahorro.

- **Depósitos a Plazo Fijo:**

Es una inversión donde se paga un interés de acuerdo a los montos y plazos negociados (monto mínimo de 500\$ y plazo desde 30 días), con tasa de interés nominal fija por el período acordado.

- **Certificación de Cheques:**

Permite realizar transacciones de pago de obligaciones con sus propios cheques garantizando debidamente la existencia de fondos, se solicita en cualquier ventanilla de caja. Se puede solicitar diferentes tipos de certificación: Cheques de Gerencia o Exterior, Transferencias a cuentas propias, Transferencias a cuentas de terceros, Transferencias al Exterior.

- **Cobros y Pagos Automáticos:**

Servicio exclusivo para empresas, que permite optimizar tiempo, disminuir costos operativos y manejar de forma eficiente su negocio. Permite realizar recaudaciones (internet, TV, telefonía, pensiones, comercios, etc.), pago de nómina, pago a proveedores, pago a terceros, etc.

- **Comercio Exterior:**

Cartas de Crédito Domésticas. - Modalidad de pago a ser utilizada dentro del territorio nacional.

Cartas de Crédito de Importación. - Facilidad para comprar materia prima, maquinaria y equipos en el exterior.

Cartas de Crédito de Exportación. - Facilidad para financiar exportaciones.

Cobranzas de Importación y Exportación. - Permite manejar cobranzas de importación o exportación a través de bancos corresponsales.

Avales. - Producto de una relación comercial en el cual el Banco garantiza su compromiso con el beneficiario.

Garantía Bancaria. - Es un documento incondicional, irrevocable y de pago inmediato, por el cual el Banco se compromete con el beneficiario.

Carta de Crédito Stand By. - Es una especie de garantía que se utiliza para cubrir obligaciones financieras por falta de pago con el exterior.

3.5. Diagnostico organizacional.

Los Bancos en general, son empresas dedicadas a la captación de dinero del público en forma de depósitos y lleva la obligación de la devolución cuando él lo requiera, en torno a esto se han desarrollado diferentes productos con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

En el capítulo II se indicó que los bancos se encuentran regulados por la Superintendencia de bancos, mismos que ofrecen similares servicios con un claro diferenciador en la calidad, innovación e implementación de nuevas tecnologías; motivo por el cual es necesario crear estrategias que ayuden a superar los desafíos en el área de procesos con un enfoque digital como principal diferenciador; resulta útil para esta investigación realizar un análisis FODA, con el objetivo de identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder determinar las mejores alternativas en respuesta a la problemática.

Mediante la investigación realizada se ha identificado, tanto internos como externos, los problemas que tiene la empresa para superar la barrera de la digitalización.

3.5.1. Análisis Interno

Para este análisis, además de una comparación del mercado, se efectuaron preguntas generales a los colaboradores de la empresa, cuyas respuestas nos ayudaron a identificar fortalezas y debilidades internas.

Fortalezas

Una de las fortalezas son los productos, mismos que son similares a sus competidores directos, con la consideración de ser un Banco categorizado como mediano por la Superintendencia de Bancos, incluso mantiene productos similares con relación a Bancos categorizados como grandes.

El Banco de Machala posee canales de atención a los clientes modernos y actuales, de acuerdo al mercado nacional. Posee canales de auto-atención como la banca web, la banca móvil, los cajeros automáticos, los kioscos virtuales y cajeros inteligentes, que brindan muchas facilidades a sus clientes.

El talento humano, tanto directivos como empleados en, dispone de la experiencia necesaria y conocimiento técnico/académico; de igual manera el personal encargado de la atención al cliente, cuenta con el conocimiento y experticia. Se debe destacar que previo a la contratación del personal se realizan respectivas evaluaciones a cada postulante; el personal se encuentra comprometido con el Banco para implementar los avances necesarios con el fin de mejorar los procesos, productos y/o servicios, para una mayor satisfacción del cliente.

Debilidades

La implementación de innovación en sus productos y/o servicios se encuentra a la expectativa de los lanzamientos que realicen sus competidores, dejándolo rezagado temporalmente y entrando tarde a posicionarse en las nuevas necesidades de sus clientes.

Los precios que maneja en las ofertas de sus productos y/o servicios, son similares a los de sus competidores, por lo que no destaca en el factor monetario, volviéndolo un lugar poco atractivo para nuevos clientes, incluso para la fidelización de sus antiguos usuarios.

El nivel de satisfacción de los clientes tiende a la baja, ya que internamente se realiza seguimiento a los clientes que adquirieron el producto o servicio. Es importante destacar que la fricción que existe entre la banca y el usuario, ha calado en su insatisfacción al punto de que existen clientes que abandonan a la empresa para ir con la competencia, agravándose aún más debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, que ha causado significativas pérdidas en muchas PYMES y negocios en general.

3.5.2. Análisis Externo

Los factores externos son situaciones ajenas a la organización que pueden beneficiar o afectar a las empresas, estas situaciones no pueden ser controladas por la organización. Los factores que se analizarán son: Económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, los cuales nos dan una idea respecto a las amenazas y oportunidades.

Amenazas y Oportunidades

Factor económico

Debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, el Ecuador suspendió las actividades el 16 de marzo de 2020, afectando de manera significativa la economía, siendo aproximadamente tres meses de confinamiento, donde muchas empresas se vieron en la necesidad de cerrar o liquidar sus productos. Además, en un informe presentado por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2020) se indica que, la economía decreció en 12.4% en el segundo trimestre del 2020, en comparación con el 2019, a partir de septiembre del 2020 se optaron por nuevas medidas de bioseguridad y los comercios iniciaron nuevamente sus actividades de manera normal. Para noviembre de 2021, en el informe del Banco Central de Ecuador (BCE, 2021) se indica que la economía del país registra un crecimiento interanual del 3.55%, con una recuperación frente a la contracción de 7.75% de 2020.

Como consecuencia de las medidas tomadas para evitar la propagación del COVID-19 y la afectación de los negocios y comercio, el Banco de Machala, según la Superintendencia de Bancos en su portal estadístico (Superintendencia de Bancos , 2021), a la fecha de 30 de abril de 2020 registro un índice de morosidad bruta del 2.23%, mientras que a la fecha del 31 de octubre de 2021, su índice de morosidad es de 1.26%.

Factor Social

De acuerdo al instituto Nacional Ecuatoriano de Censos (INEC, 2021), para septiembre de 2020 se registró un índice de desempleo de 6.2%, mientras que para octubre de 2021, el índice de desempleo se registra alrededor de 4.6%, concluyendo

que existe una relación por el tema de la pandemia covid-19, la afectación de diferentes actividades comerciales, el aislamiento en muchas ciudades a nivel mundial, entre otros, trayendo como consecuencia la pérdida de empleo.

Factor Demográfico

La ubicación estratégica que tiene la sede principal del Banco de Machala es adecuada para generar mayor reconocimiento en la población, al estar en una zona altamente comercial y céntrica. De acuerdo con el reporte de estadísticas de inclusión financiera del Banco Central del Ecuador, en la ciudad de Machala, la población adulta proyectada para el 2019, en una edad comprendida entre los 15 a 69 años, conforma el 69%, es decir, de una población de 286.120 personas adultas, 197.742 están dentro del rango de edad en mención. Así mismo, se registra 131.241 productos financieros activos en la ciudad de Machala, dentro del sistema financiero nacional.

Es importante acotar que, de acuerdo al informe antes mencionado, en la ciudad de Machala, el Banco Central del Ecuador, en 2019 se registró los productos financieros activos por su rango de edad, de acuerdo a la siguiente Tabla:

Tabla 12. *Productos Financieros Activos en la ciudad de Machala, clasificados por rango de edad.*

Productos Financieros Activos en Machala					
Menores a 15 años	Entre 15 - 30 años	Entre 31 - 45 años	Entre 46 - 69 años	Entre 70 - 84 años	Más de 85 años
2.058	35.862	44.899	40.826	6.563	1.033
1.57%	27.33%	34.21%	31.11%	5%	0.79%

Fuente: (Estadísticas de inclusión financiera, 2021). Adaptado por tesistas

Adicional, cabe señalar que la participación generacional puede influir en el comportamiento del mercado, de este modo se destacan tres generaciones a las cuales el Banco de Machala debe ver como objetivo a corto, mediano y largo plazo, entre ellas: La Generación X⁶ (con una edad comprendida entre los 41 a 52 años aproximadamente), la Generación Y o Millennials⁷ (con una edad comprendida entre los 28 a 40 años aproximadamente), y la Generación Z⁸ (con una edad comprendida entre los 11 a 27 años aproximadamente).

Factor Tecnológico

Si bien el Banco de Machala está a la expectativa de su competencia para sacar o desarrollar productos con un grado cada vez mayor de innovación tecnológica, sus clientes o usuarios no encuentran atractivos estos servicios, siendo ellos un factor limitante en la evolución de una banca tradicional hacia una banca digital. Sus servicios o canales de atención siguen teniendo un componente muy fuerte enfocado en “atención en ventanilla”. Sin embargo, es una empresa que busca mejorar y adaptarse a los nuevos cambios, implementando herramientas tecnológicas para atención a sus usuarios y clientes internos.

⁶ La generación X comprende a los nacidos entre 1969 y 1980, han pasado por todo el periodo de evolución tecnológica y la masificación de los medios de comunicación. Esta generación se ha adaptado a la revolución tecnológica, sin embargo, no es tan dependiente del smartphone como las subsiguientes generaciones.

⁷ La generación Y o Millennials comprenden a los nacidos entre 1981 y 1993, conocidos como nativos digitales, la tecnología forma parte de su día a día y sus actividades pasan por la intermediación de una pantalla, y aunque nacieron en un mundo analógico, migraron plenamente al mundo digital.

⁸ La generación Z o Centennial comprende a los nacidos entre 1994 y 2010, es una generación marcada por la era del internet, incluso se dice que “nacieron con un smartphone bajo el brazo.

Matriz FODA

Una vez realizado el análisis interno y externo se han determinado e identificado las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Banco de Machala.

Tabla 13. Matriz FODA – Banco de Machala

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos y canales de atención. • Personal competente y calificado. • Compromiso por parte de los empleados para mejorar procesos. • Seguimiento a la calidad de servicio prestada. • Ubicación geográfica de la empresa (sede principal) se encuentra en un punto estratégico en el sector céntrico de Machala. • Marco regulatorio y jurisdicción clara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tras la pandemia provocada por el COVID 19, la tendencia del teletrabajo ha demostrado su eficacia y ha generado ahorros asociados a servicios básicos y utilitarios de oficina, demostrando que la digitalización genera oportunidades de negocio. • El cambio natural hacia una sociedad más digital impulsada por el uso de nuevas tecnologías, genera la oportunidad de nuevas formas de negocios. • La fricción entre banca y cliente puede convertirse en un factor para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales, siempre y cuando el banco pueda adaptarse y flexibilizar sus servicios. • Nuevos productos y servicios asociados a satisfacer las necesidades de los clientes, emprendedores y Pymes, relacionados con los nuevos negocios digitales.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio en la apertura de una mayor digitalización. • Falta de incursión en nuevos segmentos de mercado. • Poca publicidad y en medios digitales. • Falta de innovación y cultura digital. • Escasa capacitación al personal y colaboradores. • Precios poco competitivos. • Falta de liderazgo por innovar en productos y nueva tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constantes problemas relacionados con ciberseguridad y hacking. • Una creciente fricción causada por la crisis económica y falta de empleo. • Nuevos usuarios, millennials o generación X, que exigen mayor digitalización y un fuerte apego por la innovación y la tecnología. • Gran número de competidores, especialmente Bancos categorizados como grandes. • Entrada de nuevos competidores con una fuerte disposición tecnológica (fintech).

Fuente: Elaborado por tesistas

4. Capítulo IV. Resultados

La finalidad de este capítulo es diagnosticar el grado de madurez digital de la empresa, analizar la visión y comportamiento del usuario o cliente frente a los servicios bancarios que ofrece el Banco de Machala, para proponer un plan de mejora con objetivo de impulsar una nueva estrategia, de manera que los líderes de la organización respalden a los equipos encargados de planificar, implementar y mantener dicha estrategia, y el cliente vea al banco como su aliado.

4.1. Diagnóstico.

4.1.1. Investigación de campo

Con propósito de conocer la información necesaria para plantear una propuesta en la mejora de los servicios digital que ofrece el Banco de Machala, los clientes internos y/o externos serán considerados la fuente de información, mismos que serán analizados de forma que permita la respectiva recolección de datos necesarios para un mayor entendimiento situacional.

4.1.2. Tipo y Diseño de la investigación

Conforme lo descrito en el capítulo 1 del presente trabajo de investigación, se ha establecido una metodología para recolección de datos a través de encuestas y cuestionarios, análisis inductivo, procesamiento estadístico y evaluación de las variables en estudio; con el propósito de identificar de qué manera la innovación, la tecnología y la transformación digital influyen en el crecimiento de la empresa y fidelización del cliente.

4.1.3. Muestra y población

Para conocer la madurez digital de la organización se prepara un cuestionario con el fin de conocer desde el nivel estratégico al operativo su situación actual, para recoger opiniones y oportunidades de mejora. El cuestionario será aplicado a colaboradores internos de diferentes áreas relacionadas con el negocio.

Tabla 14. Muestra de personal a entrevistar

Cargo	N° de cuestionarios
Jefe de crédito	1
Funcionario de crédito 1	1
Funcionario de crédito 2	1
Ejecutivo de mercadeo	1
Ejecutivo de procesos	1

Fuente: Elaborado por tesistas

En el capítulo 3.5.2 se indica que, en la ciudad de Machala, existen aproximadamente 131.241 productos financieros activos, dato que puede ser utilizado a razón de personas que cuentan con algún producto financiero activo. Para hallar la muestra se utilizó fórmula de población finita propuesta por (Murray & Larry, 2009):

$$n = \frac{Z^2 * \sigma^2 * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * \sigma^2}$$

Donde:

Nivel de confianza; $Z = 95\% = 1.96$

Desviación estandar; $\sigma = 0.5$

Error muestral; $e = 6\% = 0.06$

Población total; $N = 131.241$

Por lo tanto:

La muestra es de 266 personas con producto financiero activo, con un porcentaje de error del 6%. Se debe considerar que la muestra pertenece a un universo mucho mayor, debido a que se ha calculado en base al total de productos financieros activos en la ciudad de Machala.

4.1.1. Instrumento

El diseño del instrumento para la evaluación de la madurez digital de la empresa se basa en la investigación realizada por con (Valdes de Leon, 2016) y (Zorro, 2019). El detalle de este modelo se encuentra en el *Anexo 1 “Modelo de madurez digital”*.

Por otra parte, la encuesta de satisfacción del cliente respecto a los servicios bancarios digitales se realizó tomando como referencia el trabajo de investigación de (Balbin & Carrera, 2020) y la guía de (González & Carmona, 2008). El detalle de la encuesta de satisfacción se encuentra en el *Anexo 2 “Encuesta a clientes del Banco de Machala”*.

4.1.1. Interpretación del Instrumento

De acuerdo con (Valdes de Leon, 2016) y (Zorro, 2019), el modelo constará de cinco niveles para el diagnóstico del grado de madurez digital, desde el nivel 1 hasta el nivel 5, de modo que cada nivel aumente respecto a su predecesor. Así mismo, se pretende evaluar 6 dimensiones. La interpretación de cada nivel se explica a continuación:

- **Nivel 1 (Primario):** Indica que las dimensiones que se encuentran en este nivel de madurez están en una etapa temprana, planteando las bases para el fundamento del desarrollo digital.

- **Nivel 2 (Cognitivo):** Las dimensiones se desarrollan con mayor conocimiento y con un propósito, no son básicas, sino que se ha adquirido una consciencia de sí mismas y empiezan una evolución.

- **Nivel 3 (Consistente):** En este nivel las dimensiones cuentan con mayor grado de madurez, ya cuentan con una base sólida y perdurable, interpretándose como un nivel que mira a la digitalización como su presente y futuro.

- **Nivel 4 (Adelantado):** Se interpreta como un nivel ya evolucionado, en este nivel las dimensiones se encuentran desarrolladas, y presentan características más allá de lo que se espera o se encuentra en el mercado.

- **Nivel 5 (Empoderado):** En este nivel de madurez, la dimensión no sólo está completamente desarrollada, sino que está en la capacidad de generar nuevo conocimiento respecto a ella, e incluso sirve de catalizador respecto a otros.

Tabla 15. Esquema de evaluación de Madurez Digital

Nivele de Madurez	Dimensiones					
	Personas y Cultura	Estrategia	Organización y Estructura	Procesos	Tecnología	Cliente
Empoderado - Nivel 5						
Adelantado - Nivel 4						
Consistente - Nivel 3						
Cognitivo - Nivel 2						
Primario - Nivel 1						

Fuente: (Zorro, 2019). Adaptado por tesistas

Por otra parte, las encuestas realizadas a los usuarios del Banco de Machala, pretende analizar los servicios digitales que ofrece el banco, relacionando género, rango de edad, la calidad y satisfacción de los servicios electrónicos, de modo que se pueda evaluar la importancia de los medios digitales en la cotidianidad del cliente. Cabe señalar que la encuesta es de carácter impersonal y que los encuestados fueron elegidos de manera aleatoria. Para ello se utilizó la escala de Likert⁹ y se analizó las siguientes variables y dimensiones que se muestran en la Tabla 16:

Tabla 16. Dimensiones y variables de la encuesta

Variable Independiente		
Información General	Sexo	Edad
Información Especifica	Conocimiento de autoservicio	Frecuencia de uso
	Tipo de servicio usado en ventanilla	Experiencia de uso
Variable Dependiente		
Banca Electrónica	Facilidad de uso	Necesidades personales
	Eficiencia	Organización del sitio web
Satisfacción al cliente	Confiability	Capacidad de respuesta

Fuente: Elaborado por tesistas

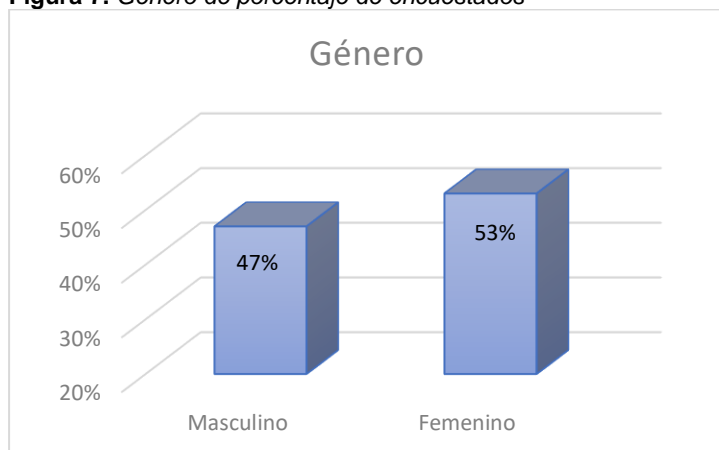
⁹ Es una escala de calificación que pretende medir el nivel de acuerdo o desacuerdo de una declaración, va más allá del simple “si” o “no”, permitiendo al encuestado calificar su respuesta.

4.2. Presentación de resultados

4.2.1. Datos generales de la muestra – Variable Independiente

- Género:

Figura 7. Género de porcentaje de encuestados

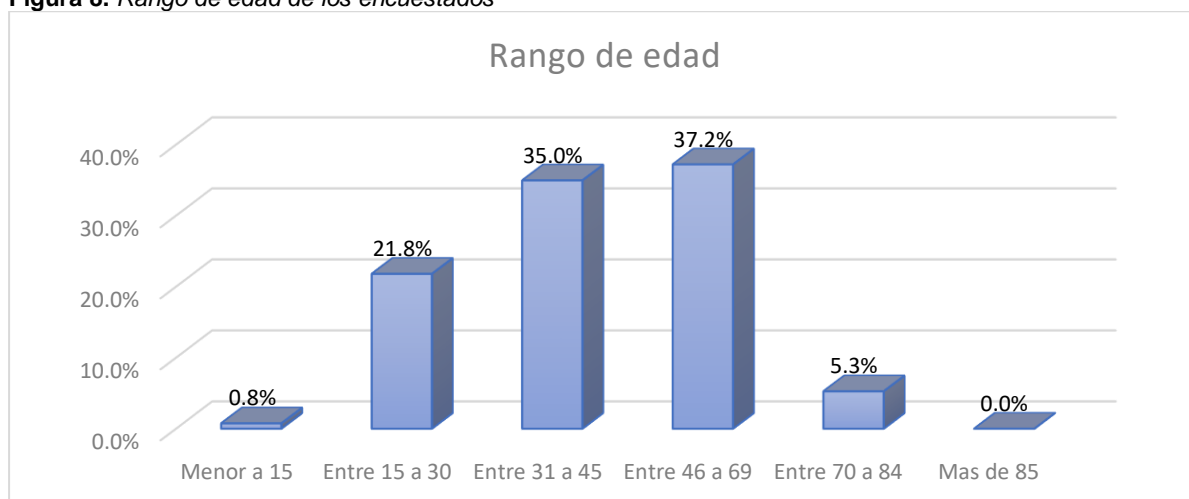


Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

De la figura 7, se observa que el 47% de los participantes de la encuesta fueron hombre y que el 53% fueron mujeres, teniendo 125 perfiles masculinos y 141 perfiles femeninos.

- Rangos de edad:

Figura 8. Rango de edad de los encuestados

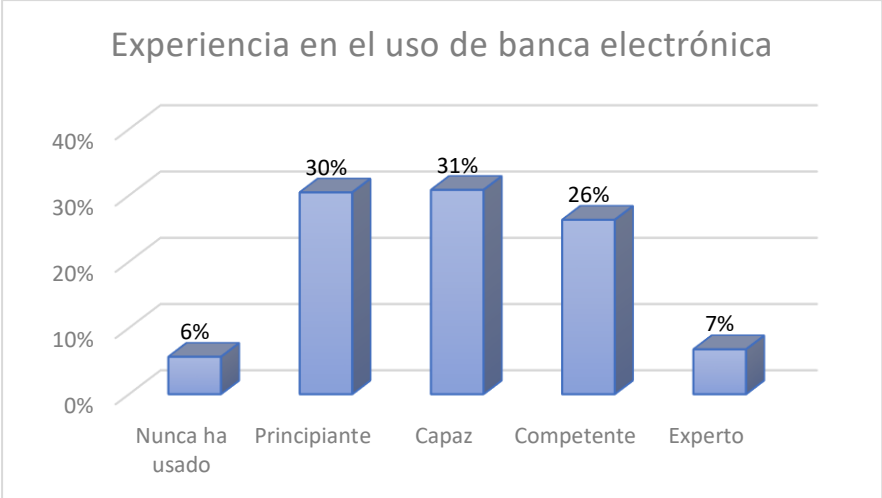


Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

De la figura 8, se observa una clara tendencia donde personas que se ubican en un rango de edad entre los 31 a 45 años representan el 34.6% de los encuestados, mientras que en el rango de edad de 46 a 69 años representa el 36.1% de los encuestados. Por otra parte, en el rango de edad de 15 a 30 años se obtuvo un 22.9% de encuestados. Adicional, aunque menos representativo, personas ubicadas en el rango de edad de entre 70 a 84 años representan un 5.3% y menores a 15 años el 1.1%.

- Experiencia en el uso de la banca electrónica:

Figura 9. Experiencia en el uso de la banca electrónica

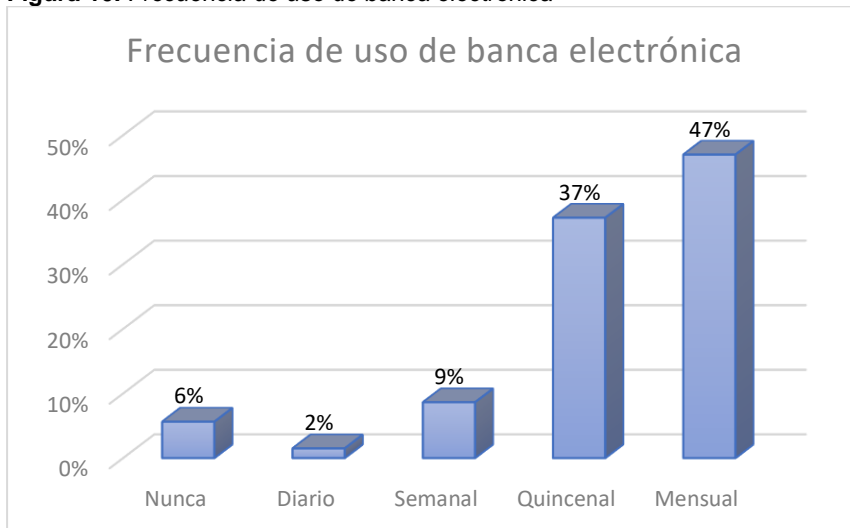


Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

En la figura 9, se representa la experiencia de los encuestados respecto al uso de la banca electrónica. Se observa que el 6% nunca ha hecho uso de la banca electrónica, un 30% se considera principiante, mientras que el resto de los encuestados comparten una experiencia madura en el uso de las herramientas digitales que ofrece el banco.

- **Frecuencia de uso de la banca electrónica:**

Figura 10. Frecuencia de uso de banca electrónica

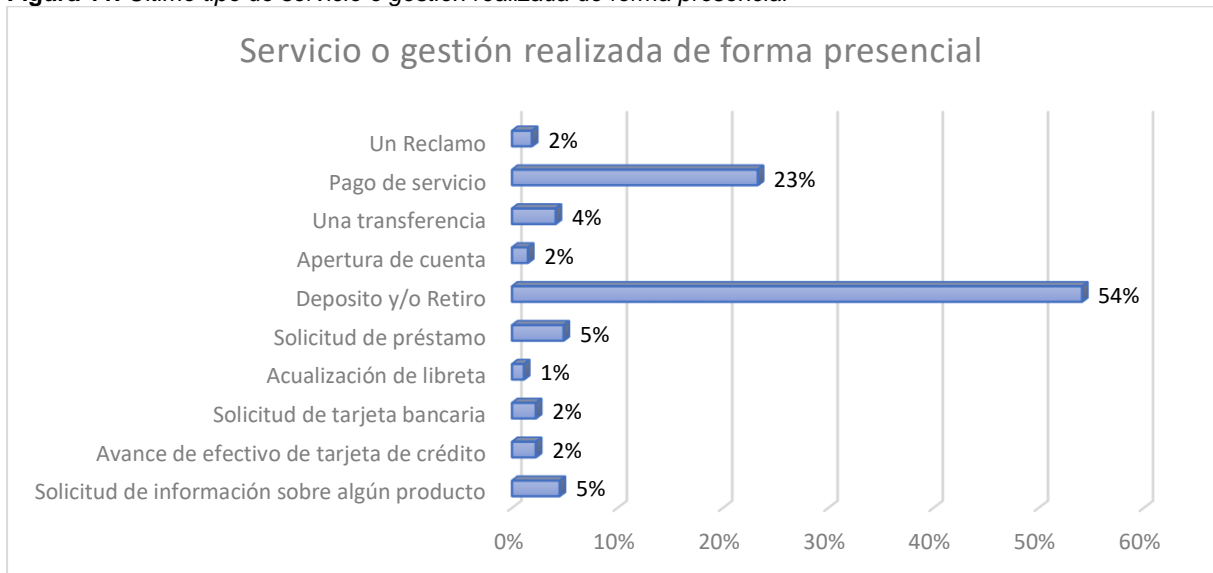


Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

En la figura 10, se representa la frecuencia de uso de los encuestados respecto a los servicios de banca electrónica que ofrece el Banco. Existe un porcentaje representativo, 6%, de personas que nunca han hecho uso de los servicios digitales, por otro lado, una baja tendencia de personas que lo utilizan de manera diaria o semanal, 2% y 9% respectivamente. Adicional, el 37% de los encuestados hace uso de los servicios digitales de manera quincenal y el 47% lo hace de manera mensual. Aquí se puede evidenciar el poco uso que se le hace a los servicios digitales.

- **Tipo de servicio o gestión realizada de forma presencial:**

Figura 11. Último tipo de servicio o gestión realizada de forma presencial

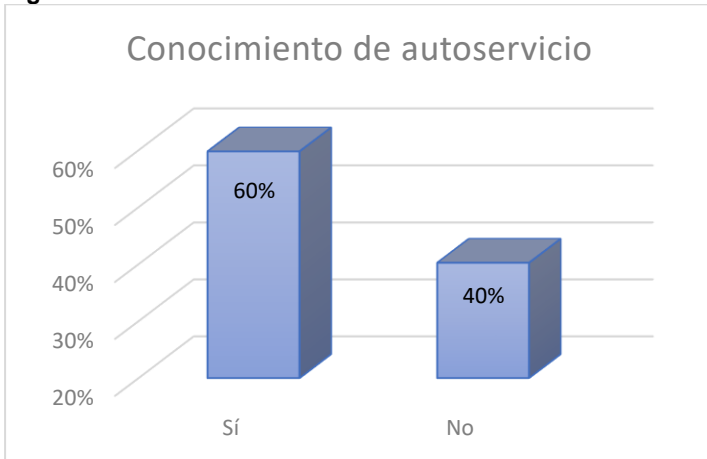


Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

En la figura 11, se representa el tipo de servicio o gestión realizada de manera presencial por parte de los encuestados en su última visita al establecimiento financiero. El resultado de esta pregunta nos evidencia una fuerte presencia de depósitos y/o retiros, del total de los encuestados, un 54% realiza este tipo de gestiones por ventanilla. El pago de servicios básicos (internet, telefonía, seguridad social, SRI, etc.) representa un 23% del total de los encuestados. Cabe señalar que, aunque en menor peso porcentual, 1%, aún existen clientes que se acercan a ventanilla a realizar una actualización de su libreta de ahorros.

- **Conocimiento de autoservicio:**

Figura 12. *Conocimiento de autoservicio*



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

De acuerdo con la figura 12, el 40% de los encuestados tiene cierto nivel de desconocimiento respecto al autoservicio bancario por medios digitales o diferentes canales electrónicos que posee el banco, este porcentaje es reflejado en la fuerte presencia de clientes que realizan depósitos y/o retiros o pago de servicios. Por otro lado, existen clientes que a pesar de conocer el auto servicio prefieren realizarlo de manera presencial en la agencia de la entidad bancaria.

4.2.2. Datos generales de la muestra – Variable Dependiente

4.2.2.1. Banca Electrónica

La siguiente variable a analizar tiene relación con la banca electrónica, su facilidad de uso, las necesidades de los clientes, la eficiencia y la organización de la página web; de este modo se puede estudiar la relación de la banca digital y el cliente.

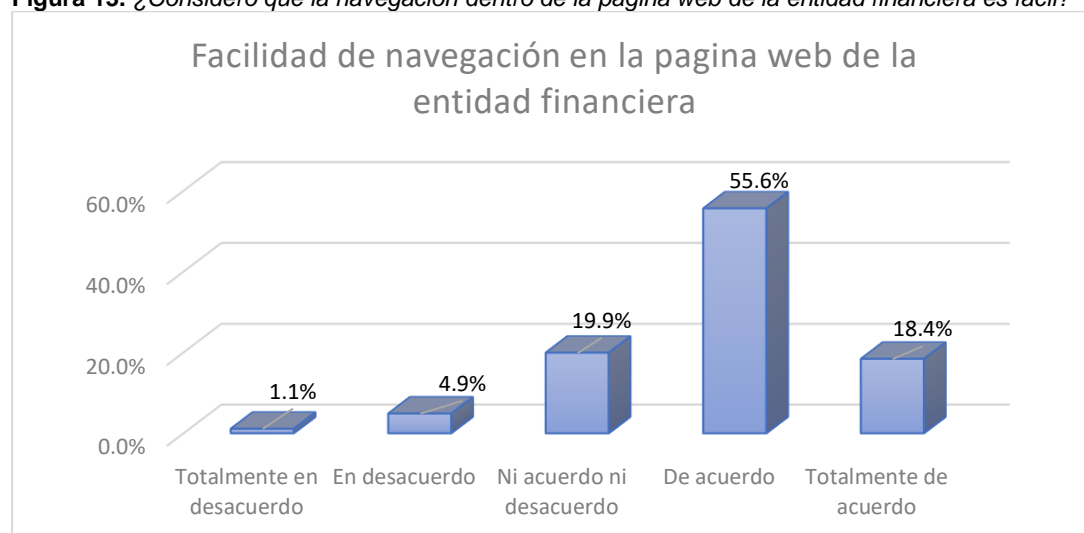
- **Facilidad de uso:**

Tabla 17. ¿Considero que la navegación dentro de la página web de la entidad financiera es fácil?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,1%
En desacuerdo	13	4,9%
Ni acuerdo ni desacuerdo	53	19,9%
De acuerdo	148	55,6%
Totalmente de acuerdo	49	18,4%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 13. ¿Considero que la navegación dentro de la página web de la entidad financiera es fácil?



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

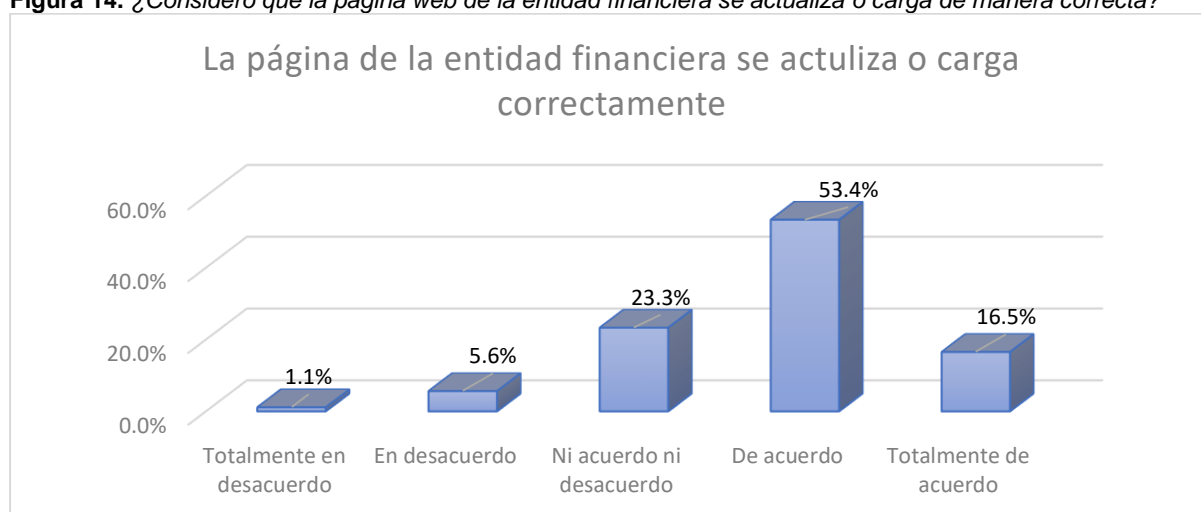
Conforme a la Tabla 17, se observa que la mayoría (55.6%) de los clientes están de acuerdo con la facilidad de navegación en la página web de entidad financiera, otro porcentaje importante (18.4%) está totalmente de acuerdo con el punto en cuestión. Sin embargo, un 19.9% muestra cierta indiferencia, señalando que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un porcentaje no menos importante (6%) señal que la navegación presenta cierto nivel de complejidad.

Tabla 18. ¿Considero que la página web de la entidad financiera se actualiza y carga de manera correcta?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,1%
En desacuerdo	15	5,6%
Ni acuerdo ni desacuerdo	62	23,3%
De acuerdo	142	53,4%
Totalmente de acuerdo	44	16,5%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 14. ¿Considero que la página web de la entidad financiera se actualiza o carga de manera correcta?



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

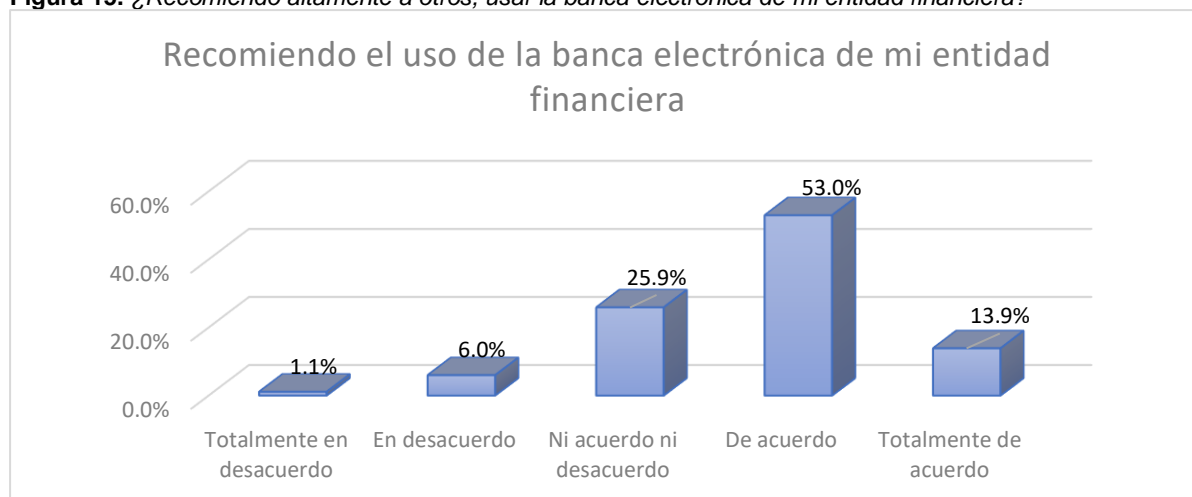
De la Tabla 18, la mayoría (53.4%) de los clientes están de acuerdo con que la página web de entidad financiera se actualiza y carga de forma correcta, otro porcentaje importante (16.5%) está totalmente de acuerdo con el punto en cuestión. Sin embargo, un 23.3% señala que la página presenta ciertos problemas al momento de cargar su información, y un porcentaje no menos importante (6.7%) señal que la página web presenta problemas de cargar la información.

Tabla 19. *¿Recomiendo altamente a otros, usar la banca electrónica de su entidad financiera?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,1%
En desacuerdo	16	6,0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	69	25,9%
De acuerdo	141	53,0%
Totalmente de acuerdo	37	13,9%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 15. *¿Recomiendo altamente a otros, usar la banca electrónica de mi entidad financiera?*



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

De la Tabla 19, la mayoría (53.0%) de los clientes están de acuerdo y recomiendan el uso de la banca electrónica de la entidad financiera, mientras que otro porcentaje importante (13.9%) está totalmente de acuerdo con recomendar el uso de la banca electrónica. Sin embargo, un 25.9% señala que no está ni de acuerdo ni desacuerdo en recomendar la banca electrónica, y un porcentaje no menos importante (7.1%) no recomienda utilizar los servicios que ofrece la banca electrónica, un porcentaje considerable a tener en cuenta en pleno auge de la digitalización de la banca.

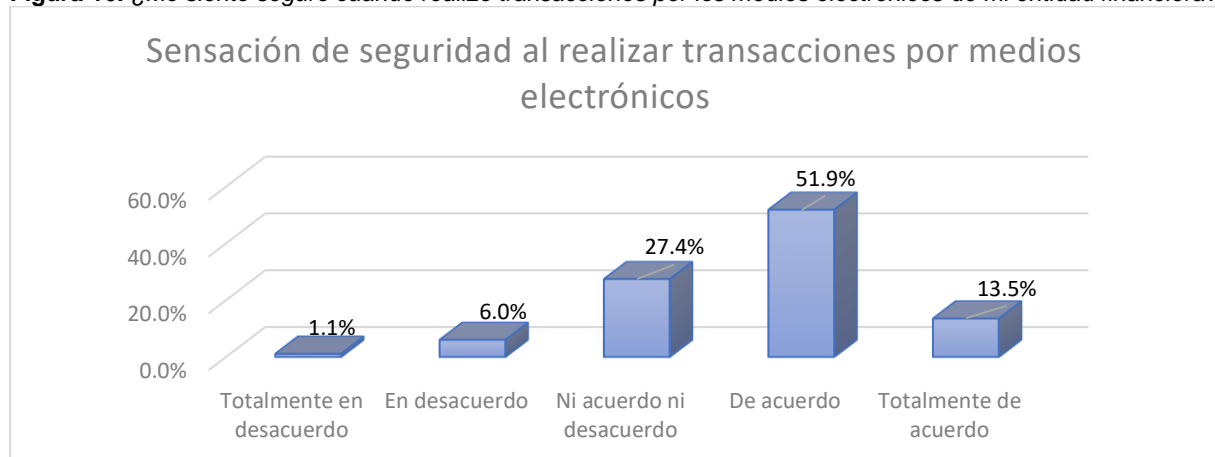
- **Necesidades personales:**

Tabla 20. *¿Me siento seguro cuando realizo transacciones por los medios electrónicos de mi entidad financiera?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,1%
En desacuerdo	16	6,0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	73	27,4%
De acuerdo	138	51,9%
Totalmente de acuerdo	36	13,5%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 16. *¿Me siento seguro cuando realizo transacciones por los medios electrónicos de mi entidad financiera?*



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

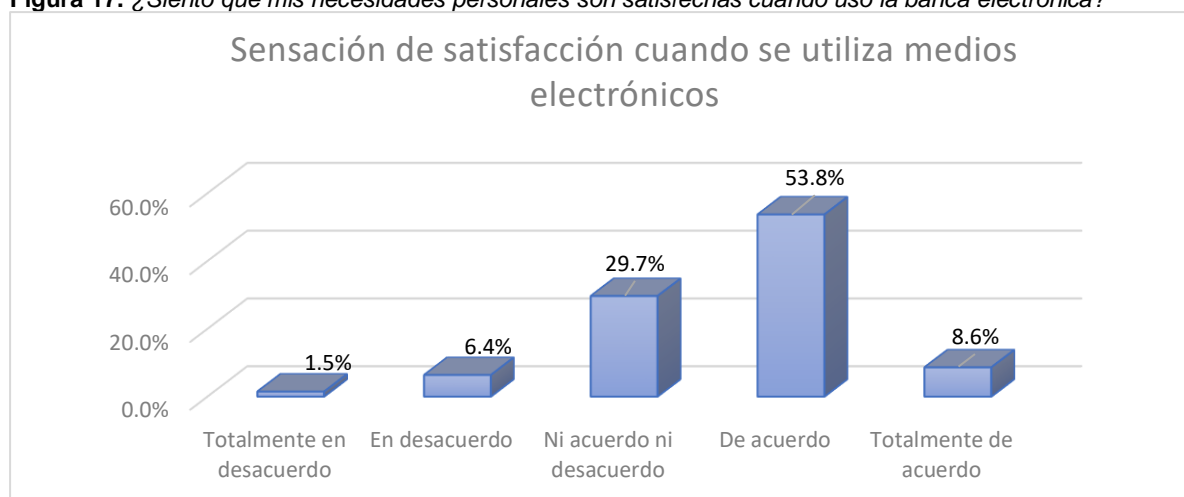
Conforme a la Tabla 20, se puede observar que la mayoría (51.9%) de los clientes están de acuerdo con la sensación de seguridad al momento de realizar sus transacciones bancarias por medios electrónicos, adicional, un 13.5% de encuestados manifiesta estar totalmente de acuerdo con la sensación de seguridad que ofrecen los medios electrónicos. Sin embargo, un 27.4% señala no estar de acuerdo ni desacuerdo con el punto en mención, por otro lado, el 7.1% señal que la sensación de seguridad que transmite los medios electrónicos es muy baja, cantidad preocupante teniendo en cuenta la importante que es de cara al cliente un sistema robusto en temas relacionados con ciberseguridad.

Tabla 21. ¿Siento que mis necesidades personales son satisfechas cuando uso la banca electrónica?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	1,5%
En desacuerdo	17	6,4%
Ni acuerdo ni desacuerdo	79	29,7%
De acuerdo	143	53,8%
Totalmente de acuerdo	23	8,6%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesisistas a partir de los datos computados

Figura 17. ¿Siento que mis necesidades personales son satisfechas cuando uso la banca electrónica?



Fuente: Elaborado por tesisistas a partir de los datos computados

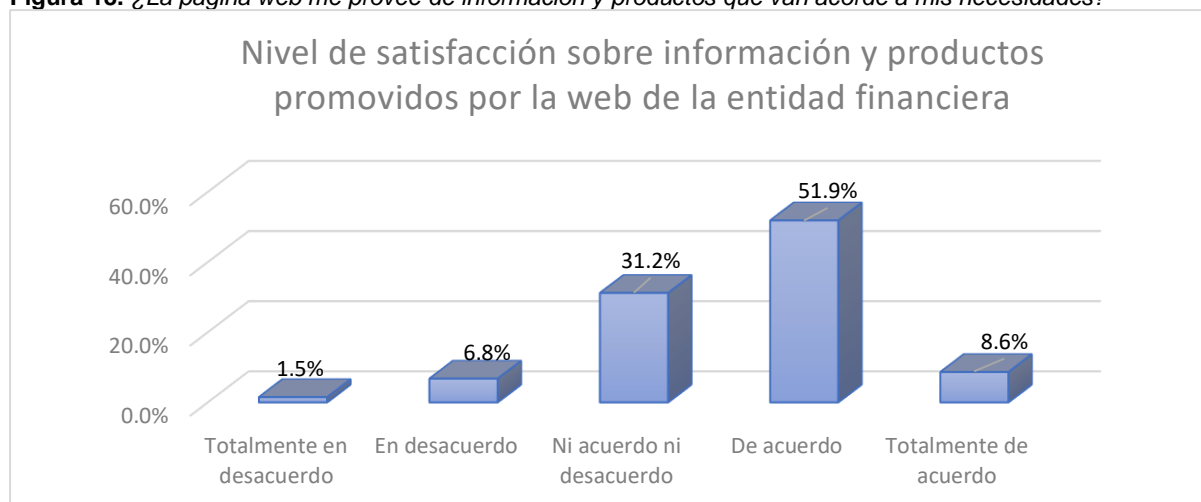
De la Tabla 21, se puede observar que la mayoría (53.8%) de los clientes están de acuerdo con que sus necesidades son satisfechas por la banca electrónica, mientras que en un porcentaje menor (8.6%) está totalmente de acuerdo con la banca electrónica al momento de cubrir sus necesidades. Sin embargo, un 29.7% señala que no está ni de acuerdo ni desacuerdo al momento de utilizar la banca electrónica y cubrir sus necesidades. Es importante señalar que, un 7.9% indica que sus necesidades no están siendo cubiertas por la banca electrónica y deja la posibilidad abierta de que la entidad financiera tenga que implementar nuevos y mejores servicios.

Tabla 22. ¿La página web me provee de información y productos que van acorde a mis necesidades?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	1,5%
En desacuerdo	18	6,8%
Ni acuerdo ni desacuerdo	83	31,2%
De acuerdo	138	51,9%
Totalmente de acuerdo	23	8,6%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 18. ¿La página web me provee de información y productos que van acorde a mis necesidades?



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

De la Tabla 22, la mayoría (51.9%) de los clientes están de acuerdo con la información y los productos que promueve la página web de su entidad financiera, mientras que en un porcentaje menor (8.6%) está totalmente de acuerdo con el punto antes mencionado. Sin embargo, un 31.2% señala que no está ni de acuerdo ni desacuerdo con los productos o información proporcionada por la página web de su entidad financiera. Es importante señalar que, un 8.3% indica que la información o los productos promocionados no satisfacen sus expectativas.

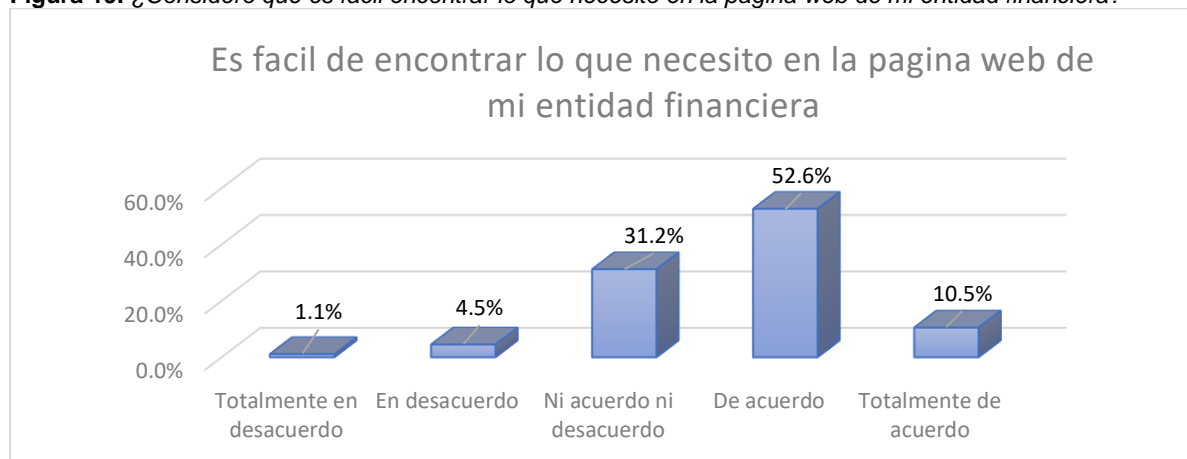
- **Eficiencia:**

Tabla 23. *¿Considero que es fácil encontrar lo que necesito en la página web de mi entidad financiera?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,1%
En desacuerdo	12	4,5%
Ni acuerdo ni desacuerdo	83	31,2%
De acuerdo	140	52,6%
Totalmente de acuerdo	28	10,5%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 19. *¿Considero que es fácil encontrar lo que necesito en la página web de mi entidad financiera?*



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

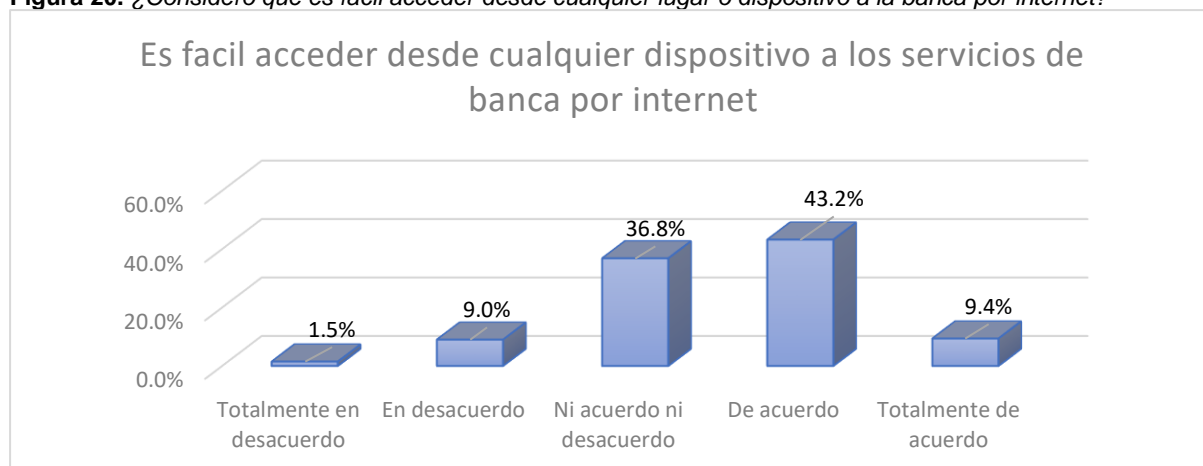
De la Tabla 23, se puede observar que la mayoría (52.6%) de los clientes están de acuerdo que es fácil encontrar lo que necesita en la página web de su entidad financiera, mientras que en un porcentaje menor (10.5%) está totalmente de acuerdo. Sin embargo, un 31.2% señala que no está ni de acuerdo ni desacuerdo con la facilidad de búsqueda que ofrece la página web. Es importante señalar que, un 5.6% indica que es engorroso encontrar lo que necesita en la página web de la entidad financiera.

Tabla 24. *¿Considero que es fácil acceder desde cualquier lugar o dispositivo a la banca por internet?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	1,5%
En desacuerdo	24	9,0%
Ni acuerdo ni desacuerdo	98	36,8%
De acuerdo	115	43,2%
Totalmente de acuerdo	25	9,4%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 20. *¿Considero que es fácil acceder desde cualquier lugar o dispositivo a la banca por internet?*



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

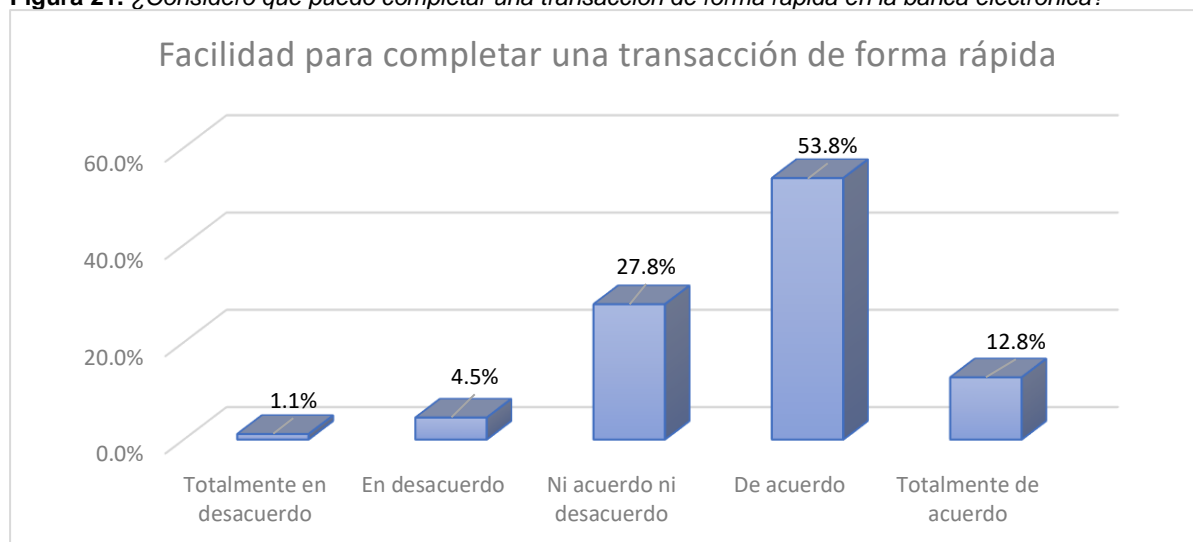
De la Tabla 24, se observa que, un 43.2% de los encuestados está de acuerdo con que el acceso a la banca por internet se puede realizar desde cualquier dispositivo (laptop, móvil, Tablet, etc.), mientras que en un porcentaje menor (9.4%) está totalmente de acuerdo con el punto antes mencionado. Sin embargo, un 36.8% señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la facilidad en el acceso desde cualquier plataforma o dispositivo, punto importante a destacar ya que limita el acceso desde diferentes plataformas. Por otro lado, un 10.5% manifiesta que el acceso desde diferentes dispositivos es limitado y presenta inconvenientes.

Tabla 25. ¿Considero que puedo completar una transacción de forma rápida en la banca electrónica?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,1%
En desacuerdo	12	4,5%
Ni acuerdo ni desacuerdo	74	27,8%
De acuerdo	143	53,8%
Totalmente de acuerdo	34	12,8%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 21. ¿Considero que puedo completar una transacción de forma rápida en la banca electrónica?



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

De la Tabla 25, se observa que, un 53.8% de los encuestados está de acuerdo que las transacciones por medio de la banca electrónica se realizan de forma rápida, mientras que en un porcentaje menor (12.8%) está totalmente de acuerdo con el punto antes mencionado. Existe un grupo, 27.8%, que señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo, considerando esto como un punto a mejorar. Por otro lado, un 5.6% manifiesta que las transacciones pueden ser tardadas de ejecutarse.

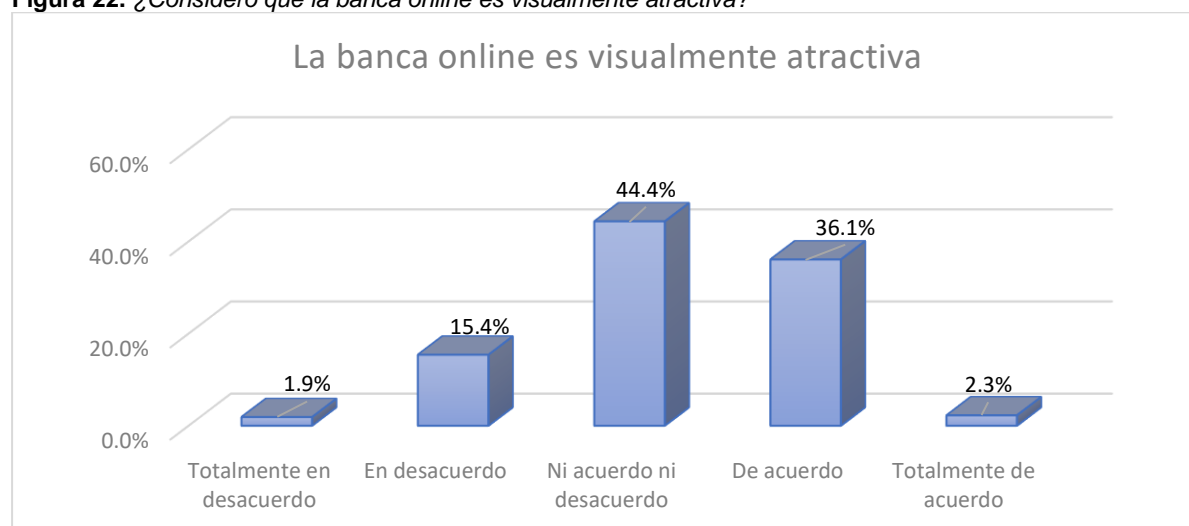
- **Organización del sitio web:**

Tabla 26. *¿Considero que la banca online es visualmente atractiva?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	1,9%
En desacuerdo	41	15,4%
Ni acuerdo ni desacuerdo	118	44,4%
De acuerdo	96	36,1%
Totalmente de acuerdo	6	2,3%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 22. *¿Considero que la banca online es visualmente atractiva?*



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

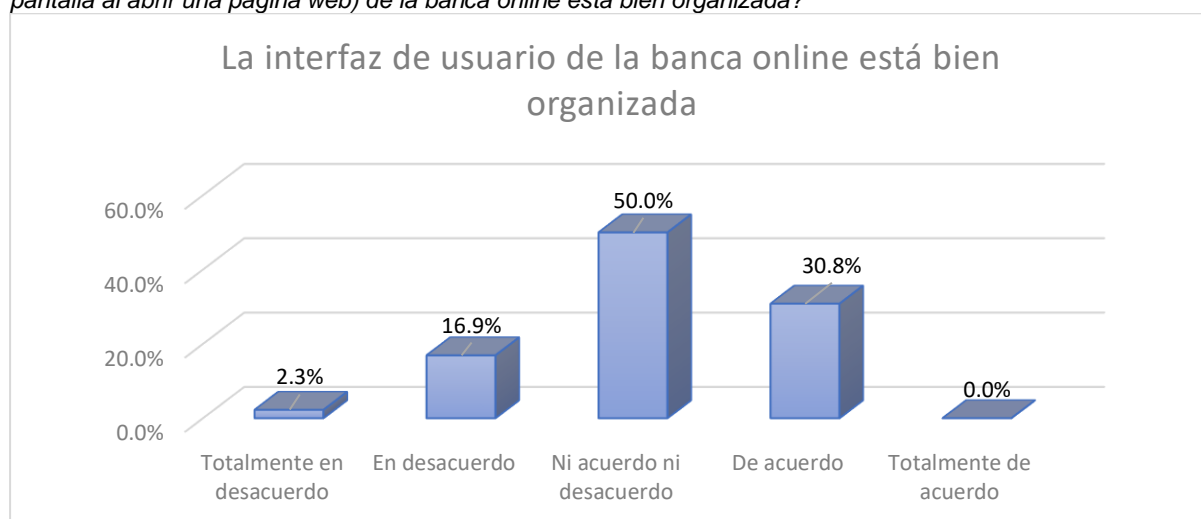
De la Tabla 26, se observa que un 36.1% de los clientes encuestados, considera visualmente atractiva la banca online de la entidad financiera, adicional a esto, un 2.3% está totalmente de acuerdo con la pregunta en cuestión. Por otro lado, un 44.4% considera estar ni de acuerdo ni desacuerdo, mientras un porcentaje importante de (17.3%) considera que la banca online no es visualmente atractiva, y señala estar en desacuerdo, incluso totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada.

Tabla 27. *¿Considero que la interfaz de usuario (gráficos, información y herramientas que aparecen en la pantalla al abrir una página web) de la banca online está bien organizada?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	2,3%
En desacuerdo	45	16,9%
Ni acuerdo ni desacuerdo	133	50,0%
De acuerdo	82	30,8%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 23. *¿Considero que la interfaz de usuario (gráficos, información y herramientas que aparecen en la pantalla al abrir una página web) de la banca online está bien organizada?*



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

De la Tabla 27, se observa que un 30.8% de los clientes encuestados están de acuerdo con la organización de la página web de la banca online, mientras que un 50% indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la organización de la página web de la banca online. Por otro lado, un 16.9% señala estar en desacuerdo con la pregunta planteada, y un 2.3% indica estar totalmente en desacuerdo con la organización de la página web de la banca online.

4.2.2.2. Satisfacción al cliente:

La siguiente variable a analizar tiene relación con la satisfacción al cliente, se examinará la confiabilidad y la capacidad de respuesta que ofrece banca electrónica al cliente.

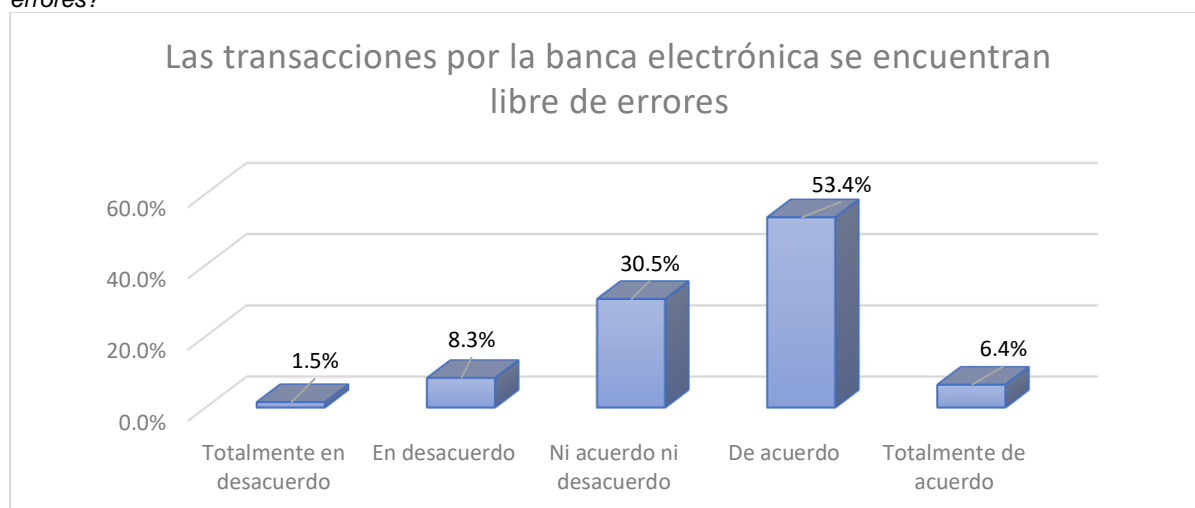
- Confiabilidad:

Tabla 28. ¿Considero que las transacciones realizadas por la banca electrónica se encuentran libres de errores?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	1,5%
En desacuerdo	22	8,3%
Ni acuerdo ni desacuerdo	81	30,5%
De acuerdo	142	53,4%
Totalmente de acuerdo	17	6,4%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 24. ¿Considero que las transacciones realizadas por la banca electrónica se encuentran libres de errores?



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

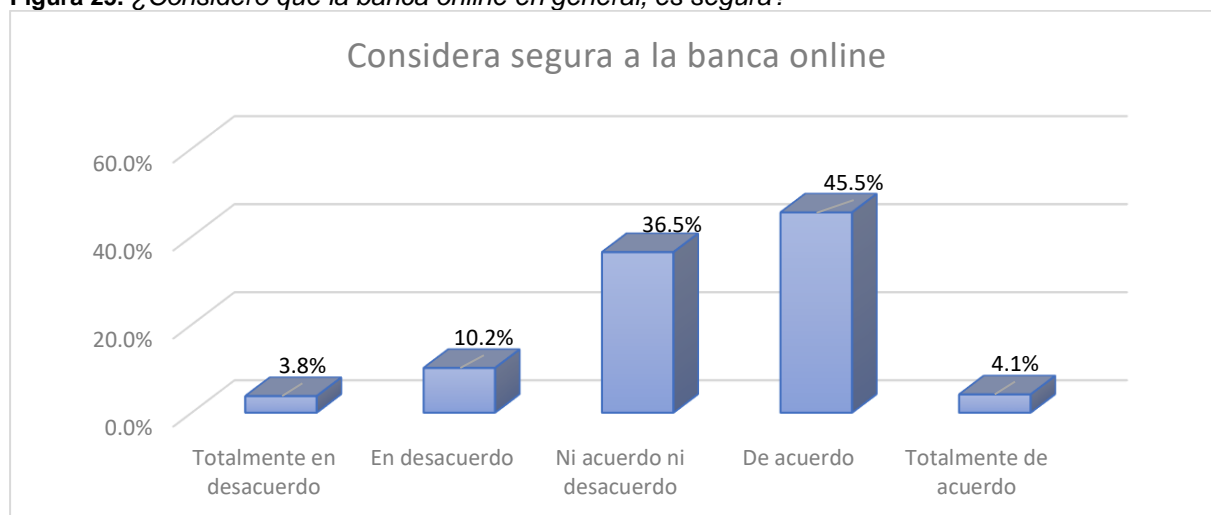
De la Tabla 28, se observa que un 53.4% de los encuestados están de acuerdo con que la banca electrónica no presente errores, mientras que un 30.5% indica no estar de acuerdo ni desacuerdo. Existe un 9.8% de encuestados que señala se ha encontrado con errores al momento de realizar una transacción.

Tabla 29. ¿Considero que la banca online en general, es segura?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	3,8%
En desacuerdo	27	10,2%
Ni acuerdo ni desacuerdo	97	36,5%
De acuerdo	121	45,5%
Totalmente de acuerdo	11	4,1%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 25. ¿Considero que la banca online en general, es segura?



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

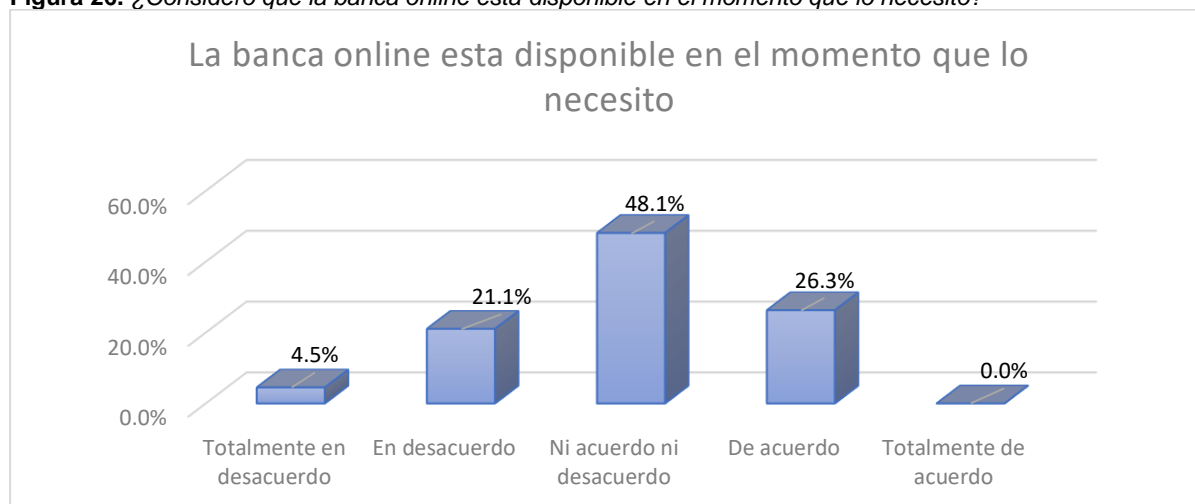
De la Tabla 29, se observa que un 45.5% de los encuestados señalan estar de acuerdo con la seguridad que le ofrece la banca online, mientras que un 4.1% indican estar totalmente de acuerdo con el puesto en cuestión. Por otro lado, un 36.5% señalan no estar de acuerdo ni desacuerdo con la seguridad que ofrece el servicio de banca online. Adicional, un 14% muestra un nivel de desconfianza en la seguridad mostrando su desacuerdo con la seguridad.

Tabla 30. *¿Considero que la banca online está disponible en el momento que lo necesito?*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	12	4,5%
En desacuerdo	56	21,1%
Ni acuerdo ni desacuerdo	128	48,1%
De acuerdo	70	26,3%
Totalmente de acuerdo	0	0,0%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 26. *¿Considero que la banca online está disponible en el momento que lo necesito?*



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

De la Tabla 30, se observa que un 26.3% señalan estar de acuerdo con la disponibilidad de la banca online, sin embargo, un 48.1% indican no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la disponibilidad de los servicios que ofrece la banca online. Un valor significativo de encuestados (21.1%) indica estar en desacuerdo con la pregunta planteada, y un 4.5% señala estar totalmente en desacuerdo con la disponibilidad.

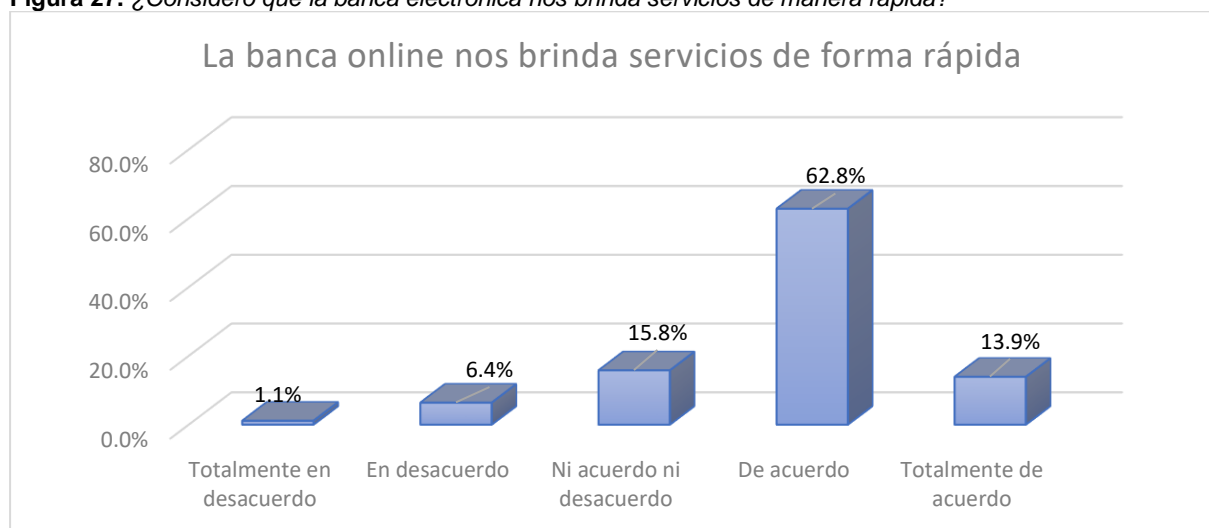
- **Capacidad de respuesta:**

Tabla 31. ¿Considero que la banca electrónica nos brinda servicios de manera rápida?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,1%
En desacuerdo	17	6,4%
Ni acuerdo ni desacuerdo	42	15,8%
De acuerdo	167	62,8%
Totalmente de acuerdo	37	13,9%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 27. ¿Considero que la banca electrónica nos brinda servicios de manera rápida?



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

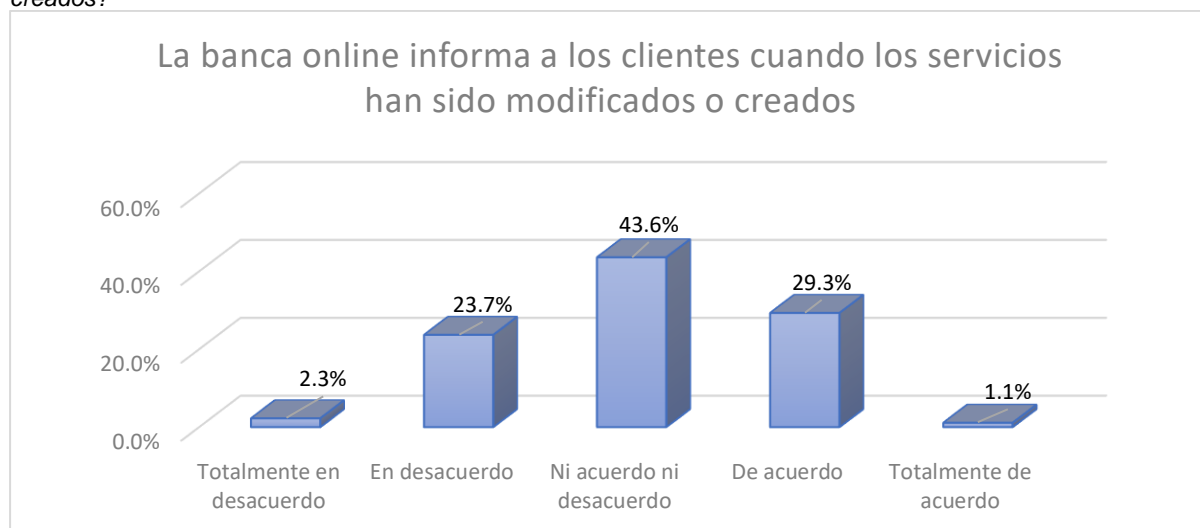
De la Tabla 31, se observa que un 13.9% de los clientes encuestados, señala estar totalmente de acuerdo con la rapidez de la banca online para brindar los servicios que ofrece, mientras un 62.8% indica estar de acuerdo con la pregunta planteada. Por otro lado, un 15.8% indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la rapidez de los servicios que brinda la banca online. Adicional, un 6.4% y un 1.1% indican estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la rapidez de los servicios de la banca electrónica.

Tabla 32. ¿Considero que la banca online informa a los clientes cuando los servicios han sido modificados o creados?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	2,3%
En desacuerdo	63	23,7%
Ni acuerdo ni desacuerdo	116	43,6%
De acuerdo	78	29,3%
Totalmente de acuerdo	3	1,1%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 28. ¿Considero que la banca online informa a los clientes cuando los servicios han sido modificados o creados?



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

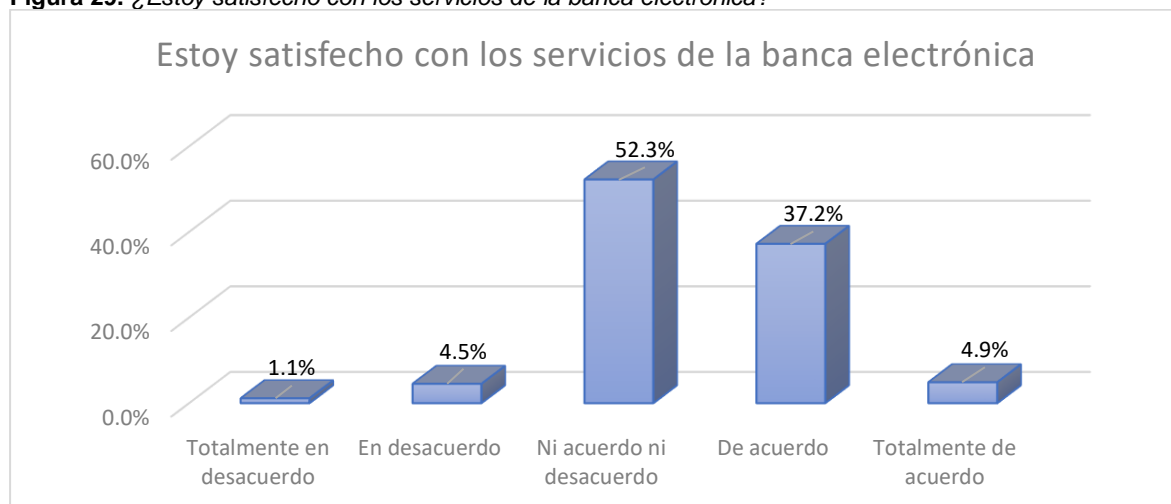
De la Tabla 31, se observa que un 29.3% de los encuestados, señalan estar de acuerdo con que la banca online informa oportunamente cuando existen modificaciones o nuevos servicios creados, mientras que un 43.6% indican no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta planteada. Por otro lado, un 23.7% indican estar en desacuerdo con la promoción o información que la banca electrónica ofrece a sus usuarios; del mismo modo, un 2.3% comparten estar totalmente en desacuerdo con la pregunta planteada.

Tabla 33. ¿Estoy satisfecho con los servicios de la banca electrónica?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	1,1%
En desacuerdo	12	4,5%
Ni acuerdo ni desacuerdo	139	52,3%
De acuerdo	99	37,2%
Totalmente de acuerdo	13	4,9%
Total	266	100,0%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Figura 29. ¿Estoy satisfecho con los servicios de la banca electrónica?



Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

De la Tabla 33, se observa que un 37.2% de los encuestados señalan estar de acuerdo con los servicios que ofrece la banca electrónica, mientras que un 4.9% indican estar totalmente de acuerdo. Por otro lado, existe un número significativo de encuestados que señalan no estar de acuerdo ni en desacuerdo con los servicios de la banca electrónica. Adicional, existe un porcentaje de 4.5% y 1.1% que indican estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, respectivamente.

4.2.3. Medición del nivel de madurez digital

En la figura 30, se presenta los resultados obtenidos de la medición del nivel de madurez digital del Banco de Machala, de acuerdo a lo planteado en el capítulo 4.1.3, para lo cual se realizó un cuestionario a 5 colaboradores internos. Se procedió a evaluar cada dimensión con un valor comprendido entre 0 y 5, y determinar el peso porcentual de cada nivel de madurez digital. Finalmente se calcula el peso porcentual acumulado de cada dimensión y su porcentaje de madurez acumulado.

El nivel de madurez digital ponderado de la empresa es de 24%, y sus dimensiones alcanzan un nivel porcentual entre un 16% y 43%, siendo la dimensión **cliente y Tecnología** las que presentan el mayor grado de madurez, y, **Organización y Estructura** la de menor la de menor grado de madurez. Se observa que ninguna dimensión se ha consolidado con un nivel 5 o empoderado, sin embargo, presentar características o acciones propias de ese nivel.

Figura 30. Medición de madurez digital

	Dimensiones					
	24%					
	Personas y Cultura	Estrategia	Organización y Estructura	Procesos	Tecnología	Cliente
Nivele de Madurez	18%	22%	16%	19%	24%	43%
Empoderado Nivel 5	7%	3%	7%	7%	5%	24%
Adelantado Nivel 4	9%	13%	12%	11%	7%	19%
Consistente Nivel 3	19%	19%	7%	10%	29%	41%
Cognitivo Nivel 2	20%	24%	25%	37%	37%	60%
Primario Nivel 1	33%	48%	31%	32%	43%	72%

Fuente: Elaborado por tesistas a partir de los datos computados

Los resultados del cuestionario para la evaluación de madurez digital se detallan en el *Anexo 1*, de ello se puede evidenciar que existe un claro avance en los niveles inferiores, y que presumiblemente han surgido como una respuesta reactiva a las necesidades de los clientes y la evolución natural de la sociedad impulsada por la tecnología.

La dimensión **cliente**, es la más desarrollada, la empresa entiende la importancia que implica esta dimensión de cara a sus clientes y frente a sus competidores. Entiende el rol que desempeña la tecnología y como esta puede impactar en su modelo de negocio. Su nivel de madurez alcanza un 43% y se observa como el nivel primario, cognitivo y consistente están consolidados, adicional se observa avances significativos en los niveles superiores.

La dimensión **tecnología**, alcanza un promedio porcentual de 24%, siendo los niveles inferiores donde la empresa ha procurado afianzar su conocimiento, aunque con un enfoque a los clientes, es decir, a los productos y servicios que ofrece. Sin embargo, lo mismo no ocurre al interior, la tecnología no se integra con las demás dimensiones y esto se evidencia ya que en los niveles superiores su promedio de madurez no supera el 10%.

Con respecto a la dimensión **procesos**, se observa un avance significativo en sus niveles inferiores, alcanzando 32% y 37% para el nivel cognitivo y primario respectivamente. Aunque se observa avances en los niveles superiores, la empresa aun no logra consolidar esta dimensión.

La dimensión **Organización y Estructura**, presenta indicadores de madurez en todos los niveles, sin embargo, su desarrollo alcanza el 25% y 31% en su nivel cognitivo y primario respectivamente. Es una dimensión que exige mayor cantidad de cambios, a nivel empresarial y de dirección. Su promedio ponderado total es de 16%, por lo tanto, deberá hacer un mayor esfuerzo para fortalecer esta dimensión y dar un giro hacia un negocio y gestión digitalizada.

Con respecto a la dimensión **estrategia**, su ponderado promedio total alcanza un 22%, sin embargo, el nivel empoderado solo llega a un 3%, siendo el primer nivel donde se ha hecho el mayor esfuerzo de cambio con un 48%. La empresa entiende que una estrategia digital es muy importante para alcanzar objetivos a futuro.

Finalmente, la dimensión **personas y cultura**, presenta indicadores de madurez en todos los niveles, sin embargo, su desarrollo principal alcanza un 20% y 33% en su nivel cognitivo y primario respectivamente. Aunque la empresa es consciente de la necesidad de que las personas desarrollen capacidades digitales para trasladar este conocimiento a sus funciones, no son el principal objetivo, por lo cual no se genera un conocimiento que conlleve una ventaja competitiva. Aun centra mucho esfuerzo en la parte operacional, aunque se observa avances en todos sus niveles.

4.3. Propuesta de mejora de servicios digitales

Con los datos recabados de la encuesta y la medición de la madurez digital de la empresa, se presenta una propuesta de mejora que, pretende ayudar a la gestión del Banco de Machala, impulsando el desarrollo de una banca con un mayor grado de digitalización.

4.3.1. Mejora de las dimensiones digitales

Tabla 34. Propuesta de mejora de dimensiones digitales

Dimensiones	Mejora
Personas y Cultura	Es imprescindible crear una cultura que enmarque a los empleados y directivos a comprometerse en el nuevo cambio digital, promoviendo la agilidad, la colaboración, la innovación y el aprendizaje. Se debe impulsar una transformación que mejore las habilidades, actitudes y comportamientos de los empleados. La empresa debe fomentar el desarrollo del talento digital.
Estrategia	La empresa debe fortalecer su estrategia digital, de modo que se vea integrada en la estrategia empresarial, y unificada con sus estrategias TI, comerciales, operativas, de procesos, financieras, etc.
Organización y Estructura	Es una dimensión relacionada con la toma de decisiones, jerarquías y directivos, por lo tanto, la empresa debe consolidar líderes capaces de trabajar de forma ágil, simple, flexible y colaborativa. La empresa debe integrar el concepto digital incluso en la forma de tomar decisiones, debe enfocar recursos en los procesos y gestión a fin de innovar rápidamente.
Procesos	Con el uso de herramientas tecnológicas, la empresa es capaz de mejorar la forma de hacer negocio. Repensar sus procesos y flexibilizarlos es importante en su carrera por la digitalización, pero, sobre todo, escuchar a sus clientes internos con el propósito de atacar directamente las trabas que le impiden agilizar sus procesos. La empresa debe automatizar la toma de decisión con el apoyo de la tecnología para avanzar en su carrera por la digitalización.
Tecnología	Si bien es una de las dimensiones que presentar un alto índice de desarrollo, su campo de acción está enfocado a los productos tecnológicos de atención del mercado, sin embargo, su verdadera fortaleza debe ser enfocada a la recolección de datos y a la promoción de espacios colaborativos como plataformas digitales de gestión y servicio que apoyen a la innovación y la automatización de los procesos.
Cliente	Si bien es la dimensión donde la empresa tiene su mayor índice de madurez, es la dimensión que más puede impactar al cliente y por lo tanto al negocio. La empresa se ha enfocado en promover servicios digitales, pero no ha innovado en los mismo, si realmente quiere impactar debe generar productos disruptivos, flexibles y simples, capaces de captar nuevos clientes y fidelizarlos. Por otro lado, no debe olvidar a sus clientes que no son nativos digitales, que tienen derecho a ser atendidos de forma eficiente sin olvidar fomentar el uso de nuevas tecnologías.

Fuente: Elaborado por tesistas

4.3.2. Mejora de los servicios digitales

En la Tabla 35, se muestra una comparación de los principales servicios digitales que ofrecen dos de los bancos más grandes del país (Pacífico y Pichincha) versus el Banco de Machala, esto con el propósito de evidenciar el estado de los servicios y buscar oportunidades de mejora e innovación.

Se ha realizado esta comparación como método ágil para conocer a donde debería enfocar sus servicios, y donde potencializarlos, a fin de identificar falencias, de modo que se dé mayor oportunidad a usuarios con mayores habilidades digitales, descongestionando los servicios presenciales.

Es importante destacar que, infiriendo, conforme a la pregunta tres de la encuesta, al menos un 20% de los encuestados podría por medio de la banca electrónica, acceder al modelo de autoservicio, ya que los mismos se han acercado a solicitar servicios como: solicitud de información, avances de tarjetas de crédito, apertura de cuentas, reclamos, solicitud de préstamos, etc.

Sin embargo, una mejora tecnológica no es suficiente si no está acompañada de una campaña para dar a conocer las mismas o para solventar dudas o inquietudes de los clientes. La empresa debe redirigir esfuerzos y enfocarse en el usuario, habilitar puestos de atención orientados en los servicios digitales y en dar soporte a usuarios con menos habilidades tecnológicas.

Tabla 35. Comparación de servicios digitales, Banco de Machala vs. Pacífico y Pichincha

Descripción del servicio	Machala	Pacífico	Pichincha	Observación
Consulta de movimientos de las cuentas	Hasta 2 meses	Hasta 8 meses	Hasta 3 meses	Pasada la temporalidad, el cliente debe acercarse a ventanilla a consultar sus movimientos.
Transferencias al exterior	No	Si	No	Únicamente permite transferencias al exterior por medio de ventanilla.
Solicitud de chequeras	No	Si	No	La solicitud de chequera se debe realizar en servicio al cliente y el trámite puede tardar hasta 5 días laborables
Solicitud de certificados	No	Si	Si	La solicitud de certificados (cuentas, créditos, inversiones, etc.) se realizan en el balcón de servicio al cliente.
Reclamos	No	Si	No	El trámite se realiza por servicio al cliente.
Inversiones	No	Si	Si	El Banco de Machala solo envía notificación al funcionario de cuenta para que se contacte con cliente.
Bloqueo temporal, permanente y desbloqueo tarjeta crédito	No	Si	Solo bloqueo temporal	Este servicio solo se puede solicitar vía llamada al call center o por el balcón de servicio al cliente.
Notificaciones de viajes	No	Si	No	Este servicio es cuando viajas al exterior notificas las fechas de salida y regreso y a qué país viajas tanto en tarjeta de crédito como débito.
Consulta de claves de tarjeta de débito/crédito	No	Si	Si	Para modificar o por perdida de clave, el cliente debe hacer por el balcón de servicio al cliente.
Solicitud de diferidos, precancelación de diferidos	No	Si	No	El Machala solo permite este servicio a través de ventanilla.
Avances de efectivo en tarjeta crédito	No	Si	Si	Pichincha solo acredita a cuenta de la institución del mismo cliente. Pacífico permite acreditar en cuentas de la institución, de otros bancos y de tarjetas de otros bancos, pero siempre que sea del mismo cliente
Orden de pago móvil	No	Si	No	Pacífico permite generar una orden de retiro por cajero automático, a través de una clave temporal única a cualquier persona, por medio del teléfono móvil. Machala no posee este servicio.
Apertura de cuentas de ahorro	No	Si	Si	La apertura de cuentas se realiza por medio del balcón de servicio al cliente
Solicitud de préstamos de consumo	No	Si	Si	La solicitud de préstamos se realiza por medio del balcón de servicio al cliente

Fuente: Elaborado por tesistas

4.4. Mecanismos de control

Es importante destacar que las decisiones del directorio y la presidencia ejecutiva de la empresa, deberán estar alineados al nuevo concepto de banca digital y además considerar que la digitalización es un proceso permanente de mejora e innovación. Por lo tanto, se deberá asignar un responsable de implementación de metodologías ágiles y smarts, que sea capaz de llevar a la empresa a la nueva era digital, con un fuerte énfasis en la mejora de las herramientas tecnológicas.

En la Tabla 36, se muestra un tablero de control con los objetivos, y métricas a cumplir para mejorar y potencializar la digitalización dentro de la empresa. Se ha diseñado un plan inicial con una duración de 2 semestres), periodo en el cual la empresa podrá poner en marcha el plan de mejora. Para evitar sesgos, se ha propuesto que el plan de mejora sea manejado por una consultoría externa, misma que evaluará la madurez digital de la empresa dos veces al año cada seis meses.

El objetivo es alcanzar una madurez digital de al menos 35% al final del segundo semestre, en otras palabras, mejorar en 11 puntos el nivel de madurez que se midió en la empresa. Para lo cual la consultoría deberá proponer y diseñar mejoras en cada una de las dimensiones de digitalización. Además, se deberá formar una unidad de estrategia digital que acompañará a la consultoría e implementará sus diseños y fortalecerá las herramientas de tecnología de la información.

Tabla 36. Cuadro de control del plan de mejora

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsables	Indicadores	Meta (semestre 1)	Meta (semestre 2)
Fortalecer las dimensiones digitales de la empresa dentro del periodo 2022-2023	Kick off meeting gerencial y ejecutivo	Construir un roadmap enfocado en el fortalecimiento de las dimensiones digitales	Consultor	Evaluación de la madurez digital general de la empresa	Alcanzar un nivel de madurez digital de al menos 30%	Alcanzar un nivel de madurez digital de al menos 35%
Fortalecer la dimensión digital Personas y Cultura dentro del periodo 2022-2023	Kick off meeting ejecutivo y operacional (RRHH)	Fomentar el desarrollo del talento digital y el compromiso ante el nuevo cambio, promoviendo la transformación digital	Consultor y Talento Humano	Evaluación de la dimensión Personas y Cultura	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 24%	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 30%
Fortalecer la dimensión digital Estrategia dentro del periodo 2022-2023	Kick off meeting gerencial y ejecutivo	Fomentar la estrategia digital, de modo que se vea integrada en la estrategia empresarial, y unificada con sus estrategias TI, comerciales, operativas, de procesos, financieras, etc.	Consultor y Directivos	Evaluación de la dimensión Estrategia	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 30%	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 35%
Fortalecer la dimensión digital Organización y Estructura dentro del periodo 2022-2023	Kick off meeting gerencial y ejecutivo	Consolidar lideres capaces de trabajar de forma ágil, simple, flexible, colaborativa y con un pensamiento de mejora basado en lo digital	Consultor y Directivos	Evaluación de la dimensión Organización y Estructura	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 25%	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 30%

Objetivo	Estrategia	Táctica	Responsables	Indicadores	Meta (semestre 1)	Meta (semestre 2)
Fortalecer la dimensión digital Procesos dentro del periodo 2022-2023	Kick off meeting Directivo y Operacional	Repensar y flexibilizarlos los procesos, pero, sobre todo, escuchar a sus clientes internos con el propósito de atacar directamente las trabas que le impiden agilizar los mismos	Consultor, Directivos y Ejecutivos	Evaluación de la dimensión Procesos	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 25%	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 30%
Fortalecer la dimensión digital Tecnología dentro del periodo 2022-2023	Kick off meeting Directivo y Operacional	Enfocar la tecnología a la recolección de datos y a la promoción de espacios colaborativos como plataformas digitales de gestión y automatización de los procesos	Consultor y Equipo de estrategia digital	Evaluación de la dimensión Tecnología	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 30%	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 35%
Fortalecer la dimensión digital Cliente dentro del periodo 2022-2023	Kick off meeting Directivo y Operacional	Generar productos disruptivos, flexibles s y simples, capaces de captar nuevos clientes y fidelizarlos	Consultor y Equipo de estrategia digital	Evaluación de la dimensión Cliente	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 46%	Alcanzar un nivel de madurez en esta dimensión de al menos 50%
Mejorar los servicios digitales dentro del periodo 2022-2023	Kick off meeting Gerencial	Incrementar, rediseñar, mejorar y fortalecer los servicios digitales (banca electrónica)	Consultor y Equipo de estrategia digital	Encuesta de satisfacción	Rediseño de la banca web y banca móvil	Implementación de nuevos y mejorados servicios digitales en la banca electrónica

Fuente: Elaborado por tesistas

4.5. Mecanismos de implementación

En la Tabla 37 se ha elaborado un cuadro de estimación de costos para los dos primeros semestres. Los cuales cubrirán los costos generados por la consultoría de transformación digital e innovación y la unidad de estrategia digital

Cabe señalar que, la consultoría determinará la metodología y herramientas para incrementar el nivel de digitalización de la empresa, se enfocará en atacar las dimensiones digitales para rediseñarlas, potencializarlas y mejorarlas, trabajará con cada una de las áreas involucradas a fin de fomentar el proceso de cambio. Por otro lado, se creará una unidad de estrategia digital, encargada de implementar y llevar a cabo los cambios encomendados por la consultoría, sus funciones serán complementarias a las otras gerencias y fomentarán el trabajo en equipo.

El director digital (CDO), será el encargado de las estrategias digitales, ya sean a nivel organizacional, comercial, operativo, tecnológico, etc. Cabe mencionar que el área de estrategia digital deberá fortalecerse en el tiempo, con profesionales altamente capacitados y con suficiente experiencia en el entorno digital. Como etapa inicial, su principal objetivo será transformar los servicios digitales de la empresa.

Tabla 37. Costos estimados de implementación

Concepto	Costo Mensual	Semestre 1	Semestre 2
Consultoría de transformación digital e innovación	-	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Chief Digital Officer (CDO)	\$ 3.000,00	\$ 18.000,00	\$ 18.000,00
Project Manager	\$ 2.500,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Arquitecto de software	\$ 2.200,00	\$ 13.200,00	\$ 13.200,00
Desarrollador de software (2)	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00	\$ 21.600,00
Costos de implementación aproximado		\$ 91.800,00	\$ 91.800,00

Fuente: Elaborado por tesistas

5. Capítulo V. Sugerencias

En el presente trabajo de investigación, se ha detectado que, a nivel organizacional, el área de marketing se ha encargado de impulsar el negocio digital, sin embargo, sus métodos siguen estando alineados a un negocio bancario tradicional. Si bien esto se presenta como una debilidad, su oportunidad de mejora permitirá potenciar y refrescar la imagen de la empresa. Una adecuada estrategia digital permitirá captar y fidelizar nuevos clientes. Será importante alinear el área de marketing a las directrices suministradas por el Chief Digital Officer.

Es importante que la empresa entienda a su cliente y a los cambios que puedan presentar en el tiempo, de modo que, el cliente pueda identificar que es una empresa innovadora y disruptiva, adaptable y flexible. Capaz de acompañar al cliente no tan diestro con los nuevos avances tecnológicos a fin de integrar a todos sus usuarios. Será necesario realizar estudios complementarios a fin de mantener un adecuado conocimiento del cliente y sus necesidades.

De acuerdo al estudio realizado, se recomienda a la empresa incrementar los servicios digitales, de modo que se ubique en la vanguardia de la innovación tecnológica y permita a sus clientes una auto-atención segura y de calidad. Vale la pena recordar que, generacionalmente hablando, en pocos años la presencia de usuarios conocidos como centennials (nacidos entre 1994 y 2010) formaran parte del grupo de clientes por el cual el Banco tendrá que “pelear” su participación del mercado, constituyéndose en un grupo importante de usuarios pocas veces satisfechos y urgidos por servicios digitales altamente eficientes y ágiles.

Tal como se describe en la Tabla 36, del cuadro de control de la propuesta de mejora, es necesario contar con una consultoría con su suficiente experiencia para elaborar un roadmap (hoja de ruta), con el fin de potencializar las dimensiones digitales (Personas y Cultura, Estrategia, Organización y Estructura, Procesos, Tecnología y Cliente). La propuesta de una consultoría es necesaria para evitar cualquier sesgo a nivel interno, de modo que una visión exterior podrá ver las debilidades para trabajar sobre ellas. Si bien es necesario potencializar todas las dimensiones, es crucial trabajar sobre el mejoramiento de los procesos, siendo estos la columna vertebral sobre la cual trabajaran las herramientas tecnológicas y el capital humano de la empresa. No tener un proceso ágil tanto a nivel operativo como comercial causará que las soluciones a implementarse no sean capaces de generar los resultados esperados, alargando el tiempo de recuperación de la inversión.

El Banco de Machala, debe fortalecer su estrategia digital, de modo que se vea reflejado en su modelo empresarial, comercial, operativo y financiero. Para ello es muy importante destacar que la dimensión Organización y Estructura deberá estar alineada con la nueva estrategia digital; siendo esta dimensión la relacionada con la toma de decisiones, directivos y jerarquía. La empresa debe consolidar a líderes de la industria y profesionales de alto nivel, con las capacidades y aptitudes que permitan un desarrollo sostenible de la digitalización bancaria. De modo que, el cambio en la estructura organizacional sea capaz de integrar a todos sus colaboradores internos, a su cultura organizacional y sus diferentes procesos.

Sin duda alguna, un cambio de mentalidad es la clave de la transformación digital, es decir, el cambio empieza por lo interno, para que se pueda ver reflejado en lo externo. Tanto, los directivos como sus subordinados deberán estar orientados hacia un pensamiento digital del negocio. Alinear la tecnología con una clara estrategia digital es fundamental para el desarrollo de la empresa, a fin de establecer como objetivo primordial la optimización de los procesos, mejorar la competitividad en el mercado y explotar la experiencia de usuario.

La empresa deberá considerar que la data generada por sus usuarios se transformará un activo muy valioso, por lo tanto, deberá ser capaz de traducirla para entender las necesidades y deseos de sus clientes, de manera que los directivos sean capaces de tomar decisiones de forma proactiva y flexibles. Conocer al cliente le permitirá llegar con una oferta comercial más personalizada mejorando la experiencia de cliente.

Otro aspecto importante a considerar es que, el usuario ya no se apega a un horario establecido, la ubicuidad generada por la tecnología hace que el usuario esté conectado de forma constante con la empresa, generando una demanda 24/7 de los servicios bancarios, por lo que implementar inteligencia artificial (IA) es fundamental para brindar distintas soluciones. El objetivo de llevar la “banca a la palma de la mano” debe ser satisfecha en cualquier horario, desde solicitar el bloqueo de una tarjeta, el cambio de clave para el acceso a la banca electrónica, un certificado bancario, una transacción, etc. La empresa debe brindarles a las personas, todas las facilidades o utilitarios para que puedan auto brindarse los servicios en el horario que ellos vean convenientes, de tal forma que, los mismos no le generen fricción con la banca.

Se sugiere, como parte de una solución profunda, la modernización de la plataforma financiera o core bancario, ya que su actual plataforma no fue creada para soportar omnicanalidad, banca digital o banca online de manera integral. Es recomendable adoptar y migrar los servicios actuales a una nueva plataforma con la flexibilidad suficiente para integrarse a los servicios heredados, de forma que se garantice un despliegue ágil y eficiente. El equipo de estrategia digital será el responsable de la migración de la plataforma financiera, teniendo como objetivo principal, la integración y convergencia de todos los servicios bajo una sola solución, reduciendo la fricción entre los clientes y el banco, con los utilitarios necesarios para adaptarse a una navegación con las mejores prácticas y lineamientos en experiencia de usuario.

El cliente es el centro del giro de negocio, pero más aún en un entorno digital, enfocándose en sus necesidades y requerimientos. En el ámbito financiero, la transformación digital está orientada a brindarle todas las facilidades para que sus transacciones sean seguras y efectivas. Adicional, a la intención de modernizar sus canales de electrónicos de auto-atención, como la banca web, la banca móvil, los cajeros automáticos, los kioscos virtuales, cajeros inteligentes, entre otros; la modernización tecnológica es indispensable para facilitar el acceso, disponibilidad, navegación, seguridad y mejorar la experiencia de usuario.

Entre los cambios que se pretende implementar, destacan los asistentes a clientes por medio de chatbots, siendo estas herramientas usuales en la banca internacional. Implementar una app de billetera móvil capaz de soportar diferentes tecnologías es importante para los nuevos usuarios. El uso de sucursales inteligentes

con una combinación de servicio exprés en asesoramiento de banca digital es imprescindible para ayudar a los clientes a aprender a interactuar con los productos y servicios financieros. Otra opción novedosa gestión financiera es el uso de IA para analizar el comportamiento del cliente y ayudar a los usuarios a ahorrar dinero, tiempo y esfuerzo.

Finalmente, se debe considerar que, el papel de la consultoría se enfocará en determinar las debilidades de las dimensiones digitales y elaborar una hoja de ruta con el objetivo de fortalecer las mismas, mientras que el equipo de estrategia digital trabajará en la parte tecnológica buscando mecanismos y herramientas para modernizar la interacción entre los stakeholders (directivos, empleados, clientes, etc.). Para ello, la empresa deberá destinar los recursos económicos suficientes para incluir en su plan anual de contratación lo descrito en la Tabla 37. Los directivos y accionistas depositaran la confianza y certeza de que el cambio de estrategia digital potencializará la empresa para recuperar su participación en el mercado, considerando que el camino de la transformación digital es una tarea de mejora continua y que los resultados no se darán de forma inmediata pero sí, sostenida.

Conclusiones

Este proyecto de investigación propuso analizar el impacto que tienen los servicios digitales que ofrece el Banco de Machala a sus clientes y usuarios, de modo que, se evaluó dichos servicios por medio de una encuesta, la muestra evaluada fue de 266 personas tomadas de forma aleatoria sin distinguir edad y género. Además, se vio oportuno medir el nivel de madurez digital que posee la empresa, para ello se contó con 5 colaboradores internos a los que se les presentó un cuestionario con el propósito de evaluar 6 dimensiones digitales.

Se realizó un análisis de la situación interna y externa que enfrenta la empresa en torno al cambio de una banca tradicional hacia una banca digital, en tal sentido se identificó que, a pesar de los esfuerzos por avanzar en la digitalización de la empresa y la creación de productos innovadores, existe cierta resistencia de los clientes o usuarios a utilizar los servicios digitales que ofrece el Banco de Machala. La brecha tecnológica y generacional impacta significativamente al nuevo modelo de gestión que busca implementar el banco.

De la muestra poblacional se obtuvo que, el mayor número de clientes se ubica en un rango de edad comprendido entre los 31 a 69 años, perteneciendo estos a los grupos generacionales conocidos como millennials y generación X. De esto se deduce que exista dificultad para satisfacer las necesidades de los clientes, con lo cual se ve afectada la fricción entre el banco y el usuario. La población más crítica (entre 46 a 69 años) representa un 37.2% de los clientes, y son ellos a los que se les dificulta el acceso y uso de los medios digitales, ya sean banca electrónica, aplicaciones móviles o cajeros inteligentes. Además, existe una baja presencia en el uso de la banca

electrónica, mostrando que el 47% de los clientes hace uso de su servicio una vez al mes, reflejando que muchos clientes prefieren utilizar los servicios de forma presencial o por ventanilla.

Por otro lado, el Banco de Machala, en su esfuerzo por cambiar su modelo de negocio y encaminarse hacia la digitalización, presenta un nivel de madurez digital del 24%, poniendo énfasis en la dimensión cliente, de manera que esta dimensión alcanza un grado de madurez del 43%. Si bien, la dimensión cliente es de suma importancia para dar visibilidad al cambio y la innovación, la empresa deberá fortalecer sus estrategias de modo que la cultura organizacional, la estructura y los procesos; amalgamado de un adecuado desarrollo tecnológico, puedan facilitar el camino de la digitalización, sin dejar de lado los servicios tradicionales e impulsando el uso y los beneficios de la banca electrónica.

Es importante destacar que el cambio hacia una banca digital es el presente del giro de negocio de la empresa, sin embargo, en la transición del modelo no se puede dejar de lado a los clientes del tipo tradicional, de modo que, la atención presencial deberá continuar e irse adaptando a las nuevas necesidades. Por otro lado, es necesario un cambio y modernización de los servicios electrónicos, ya que existe un grupo considerable de clientes que no están conformes con los actuales servicios, representando un 30% de los clientes aproximadamente. El cambio integral no solo está en la facilidad de uso y acceso, en la organización de la presentación de la banca web, o la seguridad y confiabilidad con la que disponen estos servicios, el cambio debe ir acompañado de un incremento de servicios digitales y mayores beneficios para

el cliente (siendo el principal beneficio el ahorro de tiempo, la flexibilidad y la calidad del servicio).

Existen varios trámites financieros que el Banco aun no los ha digitalizado, y que resultan engorrosos para los nativos digitales, siendo claras oportunidades de mejora que no se han aprovechado. Entre los servicios más destacados que aún no ha implementado el están: Transferencias al exterior, solicitud de chequeras, solicitud de certificados, tramite de inversiones, solicitud de préstamos o créditos, reclamos, solicitud de avances de efectivo de tarjeta de crédito, órdenes de pago móvil, entre otros. Cambios muy necesarios para fortalecer los medios digitales e impulsar la digitalización, además de mejorar la relación Banca-Cliente.

Bibliografía

- AMETIC. (2017). *TRANSFORMACIÓN DIGITAL: Visión y Propuesta de AMETIC*. Obtenido de <https://ametic.es/es/publicaciones>
- Balbin, G., & Carrera, E. (2020). *Calidad de servicios de la banca electrónica y la satisfacción de los clientes en una entidad financiera de Lima Norte, 2020*. Lima.
- Baller, D. L. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*. World Economic Forum and INSEAD.
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Boletín Informativo de Integración Monetaria y Financiera*.
- Banco de Machala S.A. (s.f.). *Institucional*. Obtenido de <https://www.bancomachala.com/institucional>
- BCE. (2020). *Decrecimiento en la Economía del Ecuador*. Quito: BCE.
- BCE. (2021). *Previsión de Crecimiento Económico Ecuatoriano*. Quito: BCE.
- Carrion, B., & Delgado, L. (2015). *Simulación y análisis de redes esporádicas móviles Ad-Hoc*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec>
- Catlin, T., Scanlan, J., & Willmott, P. (2015). *Raising your Digital Quotient*. McKinsey Quarterly.
- CEPAL. (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Santiago: Naciones Unidas.
- Coloma, S. (2018). *Banca Digital y su aplicación en el sistema bancario ecuatoriano*. Quito.
- Córdoba, C. (2012). *La experiencia de usuario: de la utilidad al afecto*. Iconofacto.
- Domínguez, L. (s.f.). *Actividad bancaria*. Obtenido de Expansion : <https://www.expansion.com/diccionario-economico/actividad-bancaria.html>
- Estadísticas de inclusión financiera. (2021). *El acceso al sistema financiero ecuatoriano*. Quito: BCE.
- Falcó, F. (2019). Análisis empírico de la transformación. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 35-52.
- Fernández, S. P. (2002). Investigación cuntitativa y cualitativa. En *Cad Aten primaria complejo Hospitalario Juan Canalejo* (págs. 76-78). Coruña, España.
- González, L., & Carmona, M. (2008). *Guía para la medición directa de la satisfacción de los clientes*. Andalucía.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernandez, E. (1970). Actividad económica y sistema financiero. *Revista de economía política*, 103-136.
- Indra. (2014). *Del sistema bancario tradicional al ecosistema financiero centrado en el cliente*.
- Indra. (2016). *El nuevo modelo de creación de valor de la banca basado en las tecnologías disruptivas*.
- INEC. (2021). *Estadísticas Laborales Octubre 2021*. Quito.
- Lavalleja, M. (2020). *Panorama de las fintech*. Santiago: Naciones Unidas.
- Lichtblau, K., Bertenrath, R., & Millack, A. (2015). *Industrie 4.0 readiness*. VDMA's IMPULS-Stiftung.

- Lorenzo, O. (2016). *Cultura Digital: Construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología*. Boletín de estudios económicos.
- Lorenzo, O. (2016). *Modelos de Madurez Digital: ¿En qué consisten y qué podemos aprender de ellos?* Obtenido de Boletín de estudios económicos. LXXI: <https://www.researchgate.net/publication/313798566>
- Misait. (2018). *Madurez Digital España*.
- Murray, R., & Larry, J. (2009). *Estadística. 4ta edición*. México: Mc Graw-Hill.
- Portal de las tecnologías de Cámara Valencia. (s.f.). Obtenido de Ticnegocios: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias>
- Proctor, D. (2019). *¿Qué es la Banca Digital?* Obtenido de Temenos: <https://www.temenos.com/es>
- Sierra, G., & Escobar, B. (2007). *Sistemas de información integrados*. AECA.
- Superintendencia de Bancos. (2021). *Portal estadístico*. Obtenido de <https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/>
- Superintendencia de Bancos. (2020). *Informe Anual*. Quito: SIB.
- Temenos. (2021). *Banca Digital*. Obtenido de <https://www.temenos.com/es>
- The Network Readiness Index. (2020). *Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy*. Obtenido de Foro Económico Mundial: <https://networkreadinessindex.org/>
- Vacas, F. (2018). Transformación digital: del lifting a la reconversión. *Tecnología, Ciencia y Educación*, 135-143.
- Valdes de Leon, O. (2016). *A Digital Maturity Model for Telecommunications Service Providers*. Technology Innovation Management Review.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2012). *The Advantages of Digital Maturity*. MIT Sloan Management Review.
- Zambrano, H., & Rendón, D. (2019). *Código de gobierno corporativo del Banco de Machala*.
- Zoltan, P. (2013). *Shadow Banking*. FRBNY Economic Policy Review.
- Zorro, E. (2019). *Modelos de madurez digital en pymes – Caso de estudio de una pyme de telecomunicaciones de Colombia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Anexos

Anexo 01: Modelo de encuesta aplicada a clientes del Banco de Machala



Sras. /Sres.:

Con motivo de desarrollar el trabajo de investigación para la obtención del título de Maestro en Administración de Negocios, otorgado por la Escuela de Posgrado Newman.

Gentilmente se solicita y agradece su participación, e informamos que la presente encuesta es totalmente confidencial y cuyos resultados únicamente se darán a conocer de forma tabulada e impersonal.

Objetivo: Recoger información necesaria para conocer sobre la calidad de la banca electrónica y la satisfacción de los clientes del Banco de Machala S.A.

Instrucciones: Lea las preguntas que se citan a continuación y marque (X) el casillero de su preferencia.

Información General:

Género:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Edad (años):	Menor a 15	<input type="checkbox"/>	Entre 46 a 69	<input type="checkbox"/>
	Femenino	<input type="checkbox"/>		Entre 15 a 30	<input type="checkbox"/>	Entre 70 a 84	<input type="checkbox"/>
				Entre 31 a 45	<input type="checkbox"/>	Mas de 85	<input type="checkbox"/>

Información Específica:

1. ¿Cuenta con experiencia en el uso de la banca móvil o banca web?

Nunca ha usado	<input type="checkbox"/>
Principiante	<input type="checkbox"/>
Capaz	<input type="checkbox"/>
Competente	<input type="checkbox"/>
Experto	<input type="checkbox"/>

2. ¿Con qué frecuencia revisa la plataforma electrónica (APP o Sitio WEB) de su entidad financiera?

Nunca	<input type="checkbox"/>
Diario	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>

3. En su última visita a la sucursal bancaria, usted realizó:

Actualización de libreta	<input type="checkbox"/>	Solicitud de información sobre algún producto	<input type="checkbox"/>
Deposito y/o Retiro	<input type="checkbox"/>	Avance de efectivo de tarjeta de crédito	<input type="checkbox"/>
Apertura de cuenta	<input type="checkbox"/>	Solicitud de tarjeta bancaria	<input type="checkbox"/>
Pago de servicio	<input type="checkbox"/>	Solicitud de préstamo	<input type="checkbox"/>
Un Reclamo	<input type="checkbox"/>	Una transferencia	<input type="checkbox"/>

4. Sabía usted que, puede auto brindarse algunos de los servicios bancarios detallados en la pregunta anterior, sin necesidad de acercarse a una agencia

Sí No

* Marque el correspondiente casillero, considerando que:

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

BANCA ELECTRONICA

Facilidad de uso

5. Considero que la navegación dentro de la página web de la entidad financiera es fácil.

1 2 3 4 5

6. Considero que la página web de la entidad financiera se actualiza o carga de manera correcta

1 2 3 4 5

7. Recomiendo altamente a otros usar la banca electrónica de mi entidad financiera

1 2 3 4 5

Necesidades personales

8. Me siento seguro cuando realizo transacciones por los medios electrónicos de mi entidad financiera

1 2 3 4 5

9. Siento que mis necesidades personales son satisfechas cuando uso la banca electrónica

1 2 3 4 5

10. La página web me provee de información y productos que van acorde a mis necesidades

1 2 3 4 5

Eficiencia

11. Considero que es fácil encontrar lo que necesito en la página web de mi entidad financiera

1 2 3 4 5

12. Considero que es fácil acceder desde cualquier lugar o dispositivo a la banca por internet

1 2 3 4 5

13. Considero que puedo completar una transacción de forma rápida en la banca electrónica

1 2 3 4 5

Organización del sitio web

14. Considero que la banca online es visualmente atractiva

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

15. Considero que la interfaz de usuario (gráficos, información y herramientas que aparecen en la pantalla al abrir una página web) de la banca online está bien organizada

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

SATISFACCION AL CLIENTE

Confiabilidad

16. Considero que las transacciones realizadas por la banca electrónica se encuentran libres de errores

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

17. Considero que la banca online en general, es segura

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

18. Considero que la banca online está disponible en el momento que lo necesito

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

Capacidad de respuesta

19. Considero que la banca electrónica nos brinda servicios de manera rápida

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

20. Considero que la banca online informa a los clientes cuando los servicios han sido modificados o creados

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

21. Estoy satisfecho con los servicios de la banca electrónica

1 2 3 4 5

--	--	--	--	--

Muchas gracias por su gentileza

Anexo 02: Resultado de medición de madurez digital por dimensiones

	Dimensión: Personas y Cultura	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Líder 5	Promedio	% Promedio	% Total
Nivel 1 Primario	1. Se ha identificado la necesidad de desarrollar competencias digitales y se está definiendo un plan general para ello.								
	2. Se han hecho inversiones iniciales para desarrollar competencias digitales incluyendo programas de formación.								
	3. Se ha iniciado el reclutamiento de personal experto para desarrollar capacidades, aunque en equipos separados.								
Nivel 2 Cognitivo	1. Se definió una estrategia enfocada en el desarrollo de una cultura ágil, centrada en el cliente y en la innovación.								
	2. Están en marcha las inversiones en el desarrollo de competencias digitales en el personal.								
	3. Se están adaptando esquemas de compensación y formación para alinearse a la estrategia digital.								
	4. Se han empezado a crear equipos digitales para explorar oportunidades digitales.								
Nivel 3 Consistente	1. La empresa está integrando servicios y capacidades de socios para mejorar los productos existentes.								
	2. Los datos (incluyendo servicio, cliente y uso) son compartidos a lo largo de la empresa (y socios) para ser usados en el desarrollo de las nuevas capacidades digitales.								
	3. Se usan herramientas digitales para promover la innovación, la colaboración y la movilidad de los empleados.								
	4. Las iniciativas digitales incorporan personas de diferentes áreas y funciones internos y externos.								
Nivel 4 Adelantado	1. Se están haciendo inversiones en integración y desarrollo de capacidades no sólo para habilitar, sino para acelerar y reducir los costos de la creación de servicios digitales.								
	2. Se usa la co-creación con los clientes y socios en la creación de nuevos servicios para reducir costos de desarrollo y avanzar en la innovación.								
	3. Lo digital está plenamente integrado en la cultura corporativa.								
	4. Las competencias digitales están bien desarrollados y las asociaciones se forman continuamente para acceder a nuevas competencias.								
	5. Está en marcha una estrategia de desarrollo de personal bien definida, incluso para entrenar, externalizar, o adquirir competencias digitales.								
Nivel 5 Empoderado	1. Las competencias digitales están embebidas en toda la empresa y hace la diferencia de sus competidores.								
	2. La empresa se centra en la innovación digital y todos los empleados ejecutan la estrategia digital.								
	3. El personal tiene un alto compromiso y empoderamiento para moverse de forma rápida y ágil para la consecución de los objetivos digitales de la empresa.								

	Dimensión: Estrategia	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Líder 5	Promedio	% Promedio	% Total
Nivel 1 Primario	1. La empresa tiene una visión digital inicial, aunque el enfoque sigue siendo la mejora operacional.								
	2. Se han comenzado proyectos o iniciativas para experimentar herramientas digitales al interior de la empresa.								
Nivel 2 Cognitivo	1. Existe una estrategia digital promovida por el Gerente de la empresa.								
	2. Se han aprobado inversiones formales alineadas a la estrategia digital.								
	3. Existe un liderazgo digital enfocado en la transformación.								
	4. Se han definido objetivos digitales en el presupuesto.								
Nivel 3 Consistente	1. La estrategia digital es compartida por todos los empleados de la empresa.								
	2. Se han aprobado inversiones para iniciativas de transformación digital.								
	3. Se han implementado iniciativas digitales a lo largo de la empresa (incluye proyectos entre áreas).								
	4. Se definen indicadores, métricas y objetivos digitales para toda la empresa.								
	5. Existe un roadmap de servicios digitales en asociación con proveedores digitales.								
	6. Se realiza una medición de los ingresos por productos digitales.								
Nivel 4 Adelantado	1. La estrategia digital está bien desarrollada e integrada a la estrategia corporativa.								
	2. Lo digital está en el centro de la empresa.								
	3. Los nuevos modelos de negocio se implementan con elementos completamente digitales.								
	4. La estrategia digital es compartida y revisada por todos los interesados internos y externos.								
	5. La estrategia digital es parte inherente de las actividades de toda la empresa.								
	6. Los nuevos servicios digitales superan el 5% de los ingresos totales de la empresa.								
Nivel 5 Empoderado	1. La estrategia digital ha impulsado la toma de decisiones y la gestión.								
	2. La empresa capitaliza su inversión previa y genera nuevos ingresos basados en capacidades digitales y modelos de negocio digitales.								
	3. Los ingresos por negocios digitales permiten una inversión constante en nuevas iniciativas digitales.								
	4. Los servicios digitales superan el 10% de los ingresos totales de la empresa.								

	Dimensión: Organización y Estructura	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Líder 5	Promedio	% Promedio	% Total
Nivel 1 Primario	1. Se ha articulado la necesidad de la empresa por la Transformación Digital para ser ágil e innovadora.								
	2. Se están ubicando recursos (p.e. personas y fondos) para desarrollar un plan hacia la transformación digital.								
	3. Se están haciendo algunos cambios iniciales a la forma en que los servicios digitales son desplegados con un enfoque en mejoras incrementales por ahora.								
Nivel 2 Cognitivo	1. La empresa tiene una visión de la transformación digital que busca la mano de obra digitalmente inteligente.								
	2. Se identifican rápidamente proyectos que tienen potencial real de agregación de valor para el cliente.								
	3. La empresa comienza a trabajar en alcanzar una estructura de liderazgo distribuido y fomentar el trabajo colaborativo.								
	4. Los nuevos servicios digitales son soportados por personal específico								
Nivel 3 Consistente	1. Hay comunicación continua desde la Gerencia acerca de la estrategia digital y los avances en su implementación.								
	2. La estrategia digital dirige el cambio de la estructura organizacional y los indicadores claves.								
	3. Se han organizado equipos multifuncionales bajo la guía de líderes que establecen las pautas de alto nivel que se pueden aplicar								
	4. Los sistemas de rendimiento y de compensación incorporan elementos digitales a través de la empresa.								
Nivel 4 Adelantado	1. Se ha empezado a utilizar tecnologías como analítica de datos para alimentar las métricas y KPI que apoyan el proceso de toma de decisiones.								
	2. Se permite a los empleados ejercer un rol de liderazgo para tomar decisiones significativas de forma transparente.								
	3. Los indicadores clave de rendimiento para las ventas ahora son impulsados principalmente por los servicios digitales.								
Nivel 5 Empoderado	1. La colaboración con otros socios está bien establecida, la generación de innovación de servicios está por delante de la competencia.								
	2. La empresa es flexible y se adapta fácilmente a los cambios en el mercado de una manera más ágil que sus competidores priorizando la experiencia del cliente.								
	3. La toma de decisiones se hace basada en datos analizados en tiempo-real, se acepta el riesgo y se trabaja de forma colaborativa bajo un liderazgo distribuido.								
	4. El liderazgo de la empresa tiene suficiente conocimiento y habilidad para dirigir la estrategia digital.								

	Dimensión: Procesos	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Líder 5	Promedio	% Promedio	% Total
Nivel 1 Primario	1. Se han identificado iniciativas para actualizar los procesos claves del negocio para soportar servicios digitales.								
	2. Están siendo evaluadas las inversiones para automatizar procesos claves que soporten servicios digitales.								
	3. Se han estado identificado activos claves (p.e. personas, plataformas tecnológicas) que formarán la base para la transformación digital.								
Nivel 2 Cognitivo	1. Se están implementando procesos para soportar y automatizar servicios digitales.								
	2. Están siendo desplegados procesos para recopilar y analizar datos de uso del cliente.								
	3. Se están diseñando e implementando procesos y políticas para soportar mejor los servicios digitales en algunas áreas claves de la empresa.								
Nivel 3 Consistente	1. Las inversiones en integración de capacidades se están haciendo para facilitar los procesos de forma rápida y eficiente.								
	2. Se está implementando automatización de procesos end-to-end para soportar servicios digitales.								
	3. Los procesos están en su lugar para soportar la integración de servicios digitales de terceros.								
	4. La red, el cliente y otros datos de uso se recopilan y combinan para proporcionar visibilidad de los procesos de extremo a extremo en toda la empresa.								
	5. Los servicios digitales y tradicionales comparten procesos y se están implementado métricas y KPI específicos.								
Nivel 4 Adelantado	1. Los procesos apalancan el flujo de datos a través de toda la empresa para la optimización de servicios/productos.								
	2. Los procesos automatizados están siendo optimizados para mejorar la eficiencia y reducir costos de diseño, aprovisionamiento, y soporte de servicios digitales, incluyendo servicios de socios.								
	3. La red en tiempo real, el cliente y otros datos de uso están siendo combinados y analizados para optimizar la confiabilidad del servicio y los procesos claves.								
	4. Se reduce el tiempo de comercialización de nuevas propuestas de servicios mediante procesos bien establecidos.								
Nivel 5 Empoderado	1. Los procesos son maduros y comienzan a producir innovaciones en productos y servicios digitales.								
	2. La empresa se enfoca en mejorar continuamente los procesos a través de la innovación y la tecnología.								
	3. Los procesos end-to-end automatizados garantizan flujos de datos en tiempo real a través de funciones para mejorar la planificación y la toma de decisiones.								

	Dimensión: Cliente	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	Líder 5	Promedio	% Promedio	% Total
Nivel 1 Primario	1. Herramientas básicas de intercambio de información de interés (p.e. portales en línea, herramientas de seguimiento de tickets, chat, entre otros) están disponibles para los clientes.								
	2. Se están realizando pilotos iniciales de nuevas herramientas digitales tales como aplicaciones de auto-servicio, soporte remoto, servicios basados en ubicación, entre otros.								
	3. Se han identificado iniciativas y requerimientos para expandir la interacción con los clientes más allá aplicaciones básicas basadas en auto-soporte.								
Nivel 2 Cognitivo	1. Se ha articulado completamente una visión omni-canal (no necesariamente está ejecutada completamente).								
	2. Se han empezado a adaptar las herramientas de gestión y soporte tecnológico (incluye generación de reportes) a entornos móviles de forma segura.								
	3. Se están implementando nuevas facilidades en las herramientas digitales para incentivar la participación del cliente como configurador de productos y servicios basados en la web.								
	4. La experiencia del cliente y el uso de datos se recopilan y utilizan activamente para asistir la atención al cliente y las mejoras de servicios.								
	5. Están disponibles nuevos servicios digitales (típicamente de terceros) para clientes, aunque todavía no como parte de un servicio integral "multiproducto".								
Nivel 3 Consistente	1. Una visión omnicanal está en ejecución en todas las operaciones orientadas al cliente.								
	2. Los clientes pueden acceder a soporte e información y herramientas para auto-configuración del servicio disponibles a través de todos los canales.								
	3. La experiencia del cliente y el uso de datos se recopilan rutinariamente a través de todos los canales y se comparten a través de las funciones organizacionales (p.e. gestión de producto, soporte al cliente, operaciones de red).								
	4. El cliente puede combinar nuevos servicios digitales con servicios tradicionales.								
Nivel 4 Adelantado	1. La gestión de la experiencia del cliente se ha movido de reactiva a proactiva e incluye acciones automatizadas (p.e la siguiente mejor acción, ofertas personalizadas).								
	2. La analítica de datos está siendo extensamente usada para mejorar el valor del cliente, incluyendo el desarrollo de ofertas de nuevos servicios, ofertas y marca).								
	3. Las herramientas digitales y los sistemas están habilitando la personalización de servicios incluyendo productos de terceros.								
	4. El cliente participa activamente en el diseño de nuevos productos/servicios a través de plataformas de innovación abierta.								
Nivel 5 Empoderado	1. Se están usando precios dinámicos para maximizar el valor del cliente mediante la completa personalización y flexibilidad de los productos/servicios.								
	2. Están siendo usadas herramientas avanzadas como machine learning entre otras para identificar tendencias de consumos y desarrollar nuevos servicios y estrategias de precios que son enteramente nuevos para el sector.								
	3. Nuevos servicios digitales (incluyendo telecomunicaciones no tradicionales) están siendo desarrolladas basadas en un conocimiento profundo del cliente (p.e. analítica avanzada) y son integrados completamente desde el comienzo, a través de todos los puntos de contacto (p.e. una pantalla/aplicación/cobro por todos los servicios).								