

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



**ESTUDIO SOBRE LA DIGITALIZACIÓN EN  
LOS SERVICIOS DE LA BANCA PERSONAL,  
PARA GENERAR VENTAJAS  
COMPETITIVAS EN EMPRESAS DEL  
SECTOR BANCARIO DEL DISTRITO DE  
SANTIAGO DE SURCO**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

**Jorge Julio Cornelio Jimenez Pazos**

**Código :20151995**

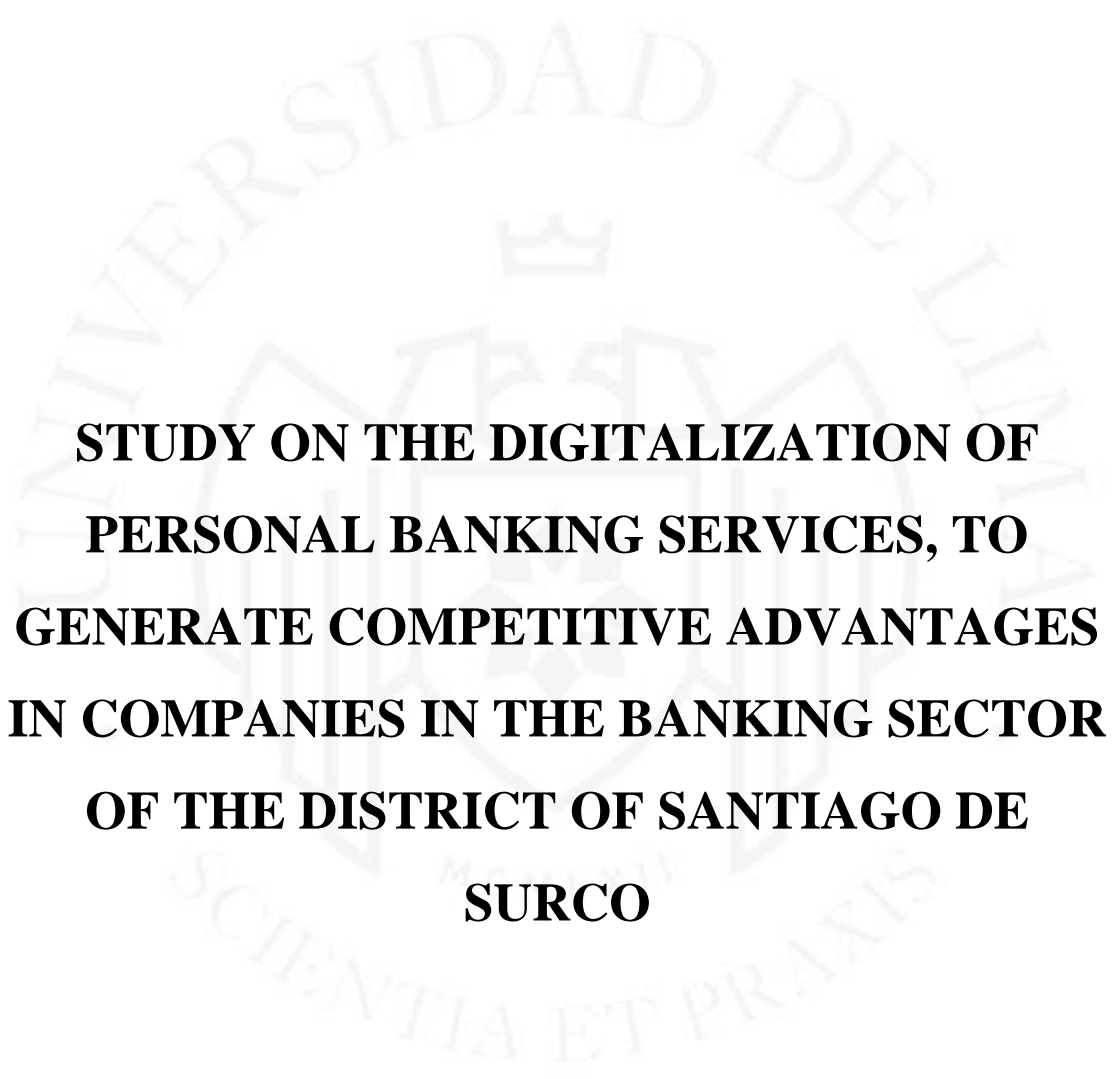
**Asesor**

**Edwin David Huaynate Mato**

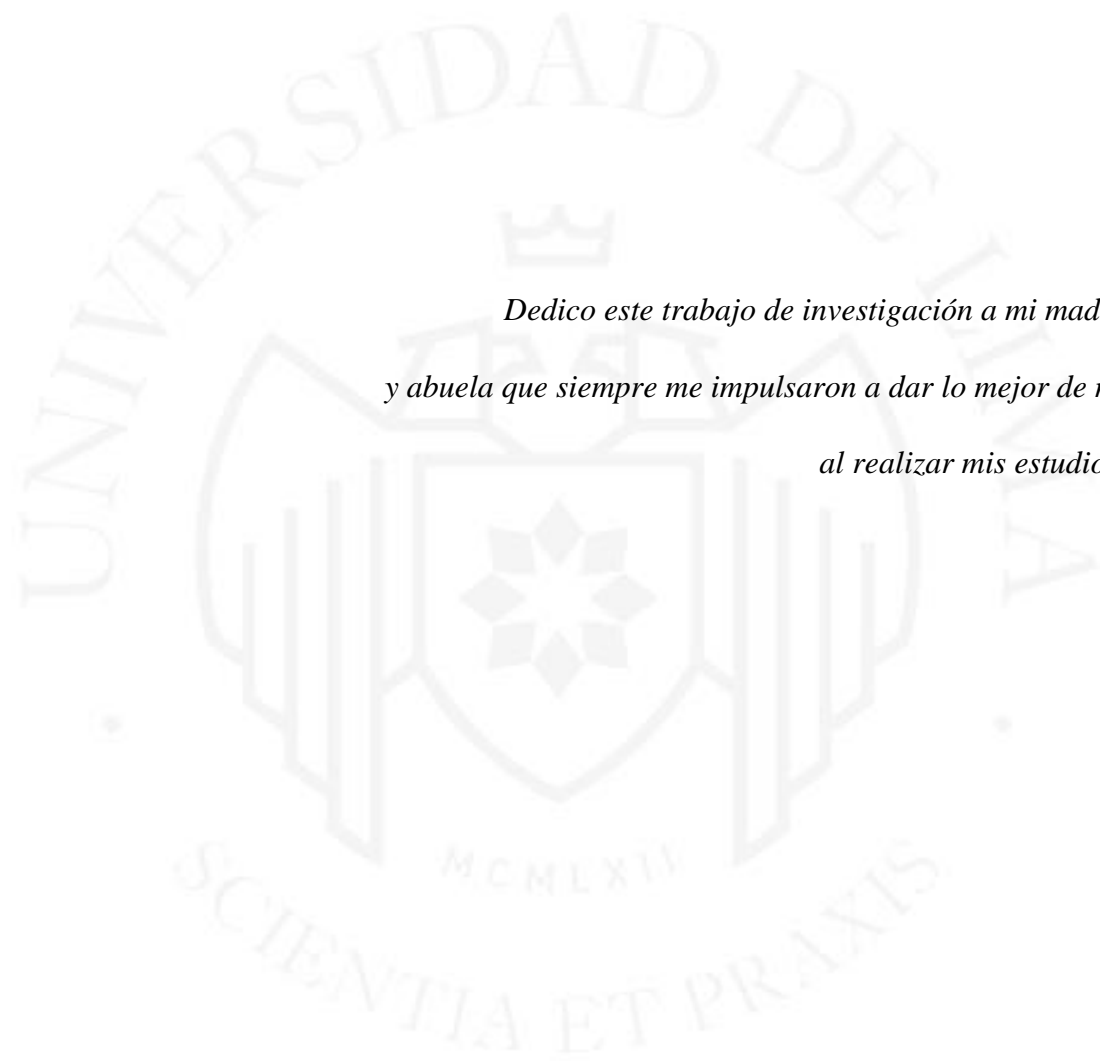
Lima – Perú

Marzo de 2023





**STUDY ON THE DIGITALIZATION OF  
PERSONAL BANKING SERVICES, TO  
GENERATE COMPETITIVE ADVANTAGES  
IN COMPANIES IN THE BANKING SECTOR  
OF THE DISTRICT OF SANTIAGO DE  
SURCO**

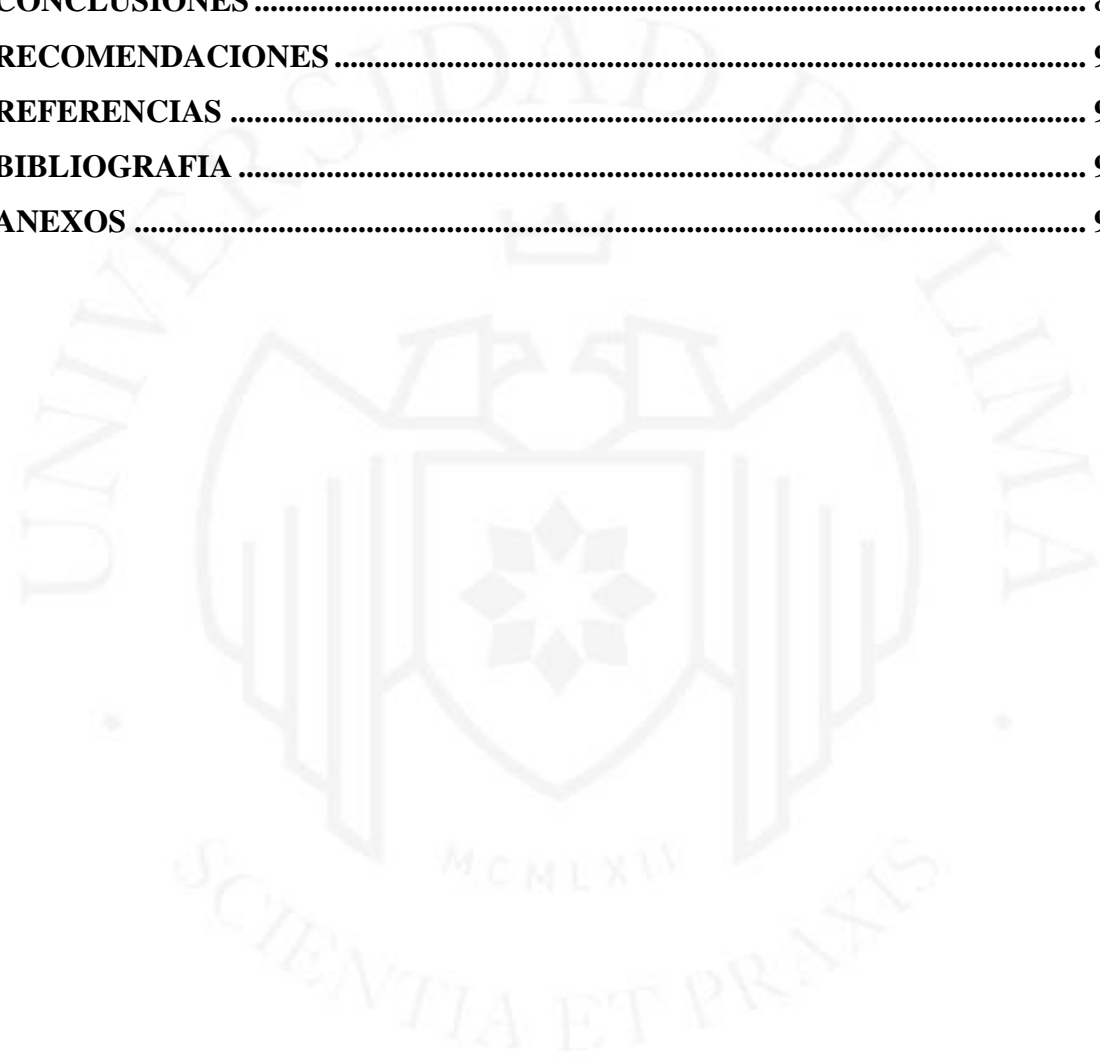


*Dedico este trabajo de investigación a mi madre  
y abuela que siempre me impulsaron a dar lo mejor de mi  
al realizar mis estudios.*

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
1.1 Descripción del problema .....	2
1.2 Formulación del problema .....	16
1.2.1 Problema general .....	16
1.2.2 Problemas específicos .....	16
1.3 Objetivo de la investigación .....	17
1.3.1 Objetivos generales .....	17
1.3.2 Objetivos específicos .....	17
1.4 Justificación de la investigación .....	18
1.4.1 Importancia de la investigación .....	19
1.4.2 Viabilidad de la investigación .....	20
1.5 Limitaciones del estudio .....	21
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación (Estado del Arte) .....	22
2.2 Bases teóricas .....	29
2.2.1 Digitalización .....	29
2.2.2 Ventaja competitiva .....	32
2.3 Definiciones de términos básicos .....	35
<b>CAPÍTULO III: HIPOTESIS</b> .....	<b>37</b>
3.1 Hipótesis de investigación .....	37
3.1.1 Hipótesis general .....	37
3.1.2 Hipótesis específicas .....	37
3.2 Variables y Operacionalización variables .....	37
3.2.1 Variables .....	37
3.2.2 Operacionalización de las variables .....	39
3.3 Aspectos deontológicos de la investigación .....	40
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGIA</b> .....	<b>42</b>

4.1 Diseño metodológico.....	42
4.2 Diseño muestral .....	42
4.3 Técnicas e instrumentos de recolección .....	44
4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	45
<b>CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL .....</b>	<b>46</b>
5.1 Discusión .....	46
5.2 Resultados.....	76
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>89</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>99</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.1</b> Servicios de la banca personal BCP .....	9
<b>Tabla 1.2</b> Servicios de Banca personal BBVA.....	10
<b>Tabla 1.3</b> Servicios de banca personal Interbank .....	11
<b>Tabla 1.4</b> Informe de bancarización del peruano.....	12
<b>Tabla 1.5</b> Agencias de instituciones financieras privadas .....	12
<b>Tabla 1.6</b> Tipos de Fintech en el Perú .....	14
<b>Tabla 4.1</b> Información para el cálculo del Universo.....	43
<b>Tabla 4.2</b> Datos para la aplicación de la fórmula de la muestra .....	44
<b>Tabla 5.1</b> Muestra obtenida previo análisis, Lima 2020.....	46
<b>Tabla 5.2</b> <i>Rango por edad de la muestra obtenido del estudio</i> .....	47
<b>Tabla 5.3</b> Cantidad de operarios según Banco perteneciente .....	48
<b>Tabla 5.4</b> Tipos de canales que utiliza el banco para la Plataforma de Atención.....	49
<b>Tabla 5.5</b> ¿Cómo afectara a los bancos el proceso de adaptación de la infraestructura tecnológica?.....	50
<b>Tabla 5.6</b> Nivel de satisfacción con las herramientas brindadas por el banco .....	51
<b>Tabla 5.7</b> Existe potencial crecimiento de los servicios de la banca personal .....	52
<b>Tabla 5.8</b> Según la reducción de tiempos en las operaciones de banca personal .....	53
<b>Tabla 5.9</b> Respuestas sobre la automatización de proceso provocara la suplantación de la mano de obra física.....	54
<b>Tabla 5.10</b> Calificación sobre la agilización de las actividades de la banca personal...	55
<b>Tabla 5.11</b> Nivel de satisfacción tras la implementación de nuevas máquinas en la agencia.....	56
<b>Tabla 5.12</b> Equipos implementados en la banca personal .....	57
<b>Tabla 5.13</b> Apreciación del atributo seguro que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas.....	58
<b>Tabla 5.14</b> Apreciación del atributo multiuso que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas.....	59
<b>Tabla 5.15</b> Apreciación del atributo innovador que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas.....	60

<b>Tabla 5.16</b> Apreciación del atributo tamaño que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas.....	61
<b>Tabla 5.17</b> Apreciación del atributo comodidad que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas.....	62
<b>Tabla 5.18</b> Apreciación sobre la conectividad entre usuarios de diferentes bancos.....	63
<b>Tabla 5.19</b> Opinión sobre la eliminación de las ventanillas en los bancos .....	64
<b>Tabla 5.20</b> Cambio de los clientes de entidad tras el ingreso de nuevas empresas que ofrezcan mejores servicios.....	65
<b>Tabla 5.21</b> Aplicaciones que ha desarrollado el banco donde labora.....	66
<b>Tabla 5.22</b> Apreciación del atributo conocido que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal .....	67
<b>Tabla 5.23</b> Apreciación del atributo seguro que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal.....	68
<b>Tabla 5.24</b> Apreciación del atributo rapidez que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal.....	69
<b>Tabla 5.25</b> Apreciación del atributo compatibilidad que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal.....	70
<b>Tabla 5.26</b> Apreciación del atributo comodidad que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal.....	71
<b>Tabla 5.27</b> Número de aplicaciones de banca lanzadas en el último año.....	72
<b>Tabla 5.28</b> Sistemas digitales que brinda la entidad financiera.....	73
<b>Tabla 5.29</b> Seguridad de las aplicaciones móviles de los bancos.....	74
<b>Tabla 5.30</b> Resumen de operacionalización de variables .....	75
<b>Tabla 5.31</b> Cuadro resumen de hipótesis y preguntas .....	75
<b>Tabla 5.32</b> Resultados de la pregunta N°8 .....	80
<b>Tabla 5.33</b> Atributo de seguridad en las nuevas máquinas implementadas por el banco .....	80
<b>Tabla 5.34</b> Atributo de multiuso en las nuevas máquinas implementadas por el banco	81
<b>Tabla 5.35</b> Ingreso de nuevas empresas tecnológicas .....	81
<b>Tabla 5.36</b> Atributo más valorado por clientes - seguro.....	82
<b>Tabla 5.37</b> Atributo más importante por clientes - rapidez .....	82
<b>Tabla 5.38</b> Prueba de normalidad - Resultados .....	83
<b>Tabla 5.39</b> Análisis de correlación Spearman hipótesis general .....	84
<b>Tabla 5.40</b> Análisis de correlación de Spearman hipótesis específica 1 .....	85



**Tabla 5.41** Análisis de correlación Spearman hipótesis específica 2 ..... 86

**Tabla 5.42** Análisis de correlación Spearman hipótesis específica 3 ..... 87



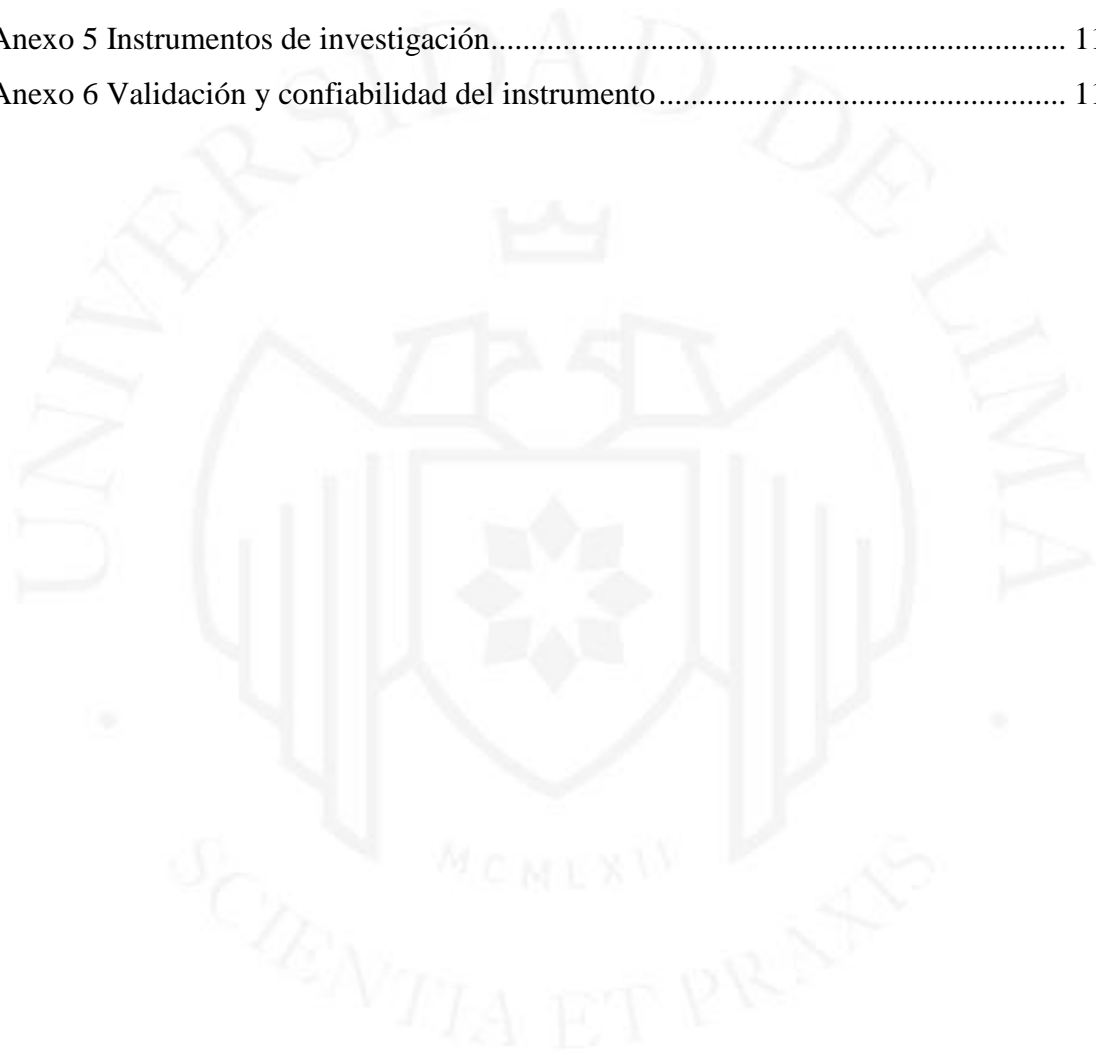
## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.1</b> Soluciones brindadas por los bancos de Colombia en Línea.....	8
<b>Figura 1.2</b> Principales instituciones financieras y participación en segmento de edades .....	13
<b>Figura 2.1</b> Técnica de Mapeo .....	29
<b>Figura 2.2</b> Técnica de Vertebración .....	32
<b>Figura 3.1</b> Matriz de operacionalización .....	39
<b>Figura 4.1</b> Formula de cálculo de muestreo .....	44
<b>Figura 5.1</b> Muestra obtenida del análisis, Lima 2020 .....	46
<b>Figura 5.2</b> Rango por edad de la muestra obtenida del estudio.....	47
<b>Figura 5.3</b> Cantidad de operarios expresado %, según Banco perteneciente .....	48
<b>Figura 5.4</b> Tipos de canales que utiliza el banco para la Plataforma de Atención .....	49
<b>Figura 5.5</b> ¿Cómo afectara a los bancos el proceso de adaptación de la infraestructura tecnológica? .....	50
<b>Figura 5.6</b> Nivel de satisfacción con las herramientas brindadas por el banco.....	51
<b>Figura 5.7</b> Existe potencial crecimiento de los servicios de la banca personal .....	52
<b>Figura 5.8</b> Respuesta obtenida sobre la escala de la reducción de tiempo de atención en operaciones de banca personal .....	53
<b>Figura 5.9</b> Respuesta sobre la suplantación de mano de obra fisica .....	54
<b>Figura 5.10</b> Calificación sobre el gasto de la agilización de actividades de la banca personal.....	55
<b>Figura 5.11</b> Nivel de satisfacción tras la implementación de nuevas máquinas en la agencia .....	56
<b>Figura 5.12</b> Equipos implementados en la banca personal.....	57
<b>Figura 5.13</b> Apreciación del atributo seguro que deberían incorporar y reforzar las nuevas máquinas incorporadas .....	58
<b>Figura 5.14</b> Apreciación del atributo multiuso que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas.....	59
<b>Figura 5.15</b> Apreciación del atributo innovador que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas.....	60

<b>Figura 5.16</b> Apreciación del atributo tamaño que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas.....	61
<b>Figura 5.17</b> Apreciación del atributo comodidad que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas .....	62
<b>Figura 5.18</b> Apreciación sobre la conectividad entre usuarios de diferentes bancos ....	63
<b>Figura 5.19</b> Opinión sobre la eliminación de las ventanillas en los bancos .....	64
<b>Figura 5.20</b> Cambio de los clientes de entidad tras el ingreso de nuevas empresas que ofrezcan mejores servicios .....	65
<b>Figura 5.21</b> Aplicaciones que ha desarrollado el banco donde labora .....	66
<b>Figura 5.22</b> Apreciación del atributo conocido que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal .....	67
<b>Figura 5.23</b> Apreciación del atributo seguro que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal .....	68
<b>Figura 5.24</b> Apreciación del atributo rapidez que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal .....	69
<b>Figura 5.25</b> Apreciación del atributo compatibilidad que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal .....	70
<b>Figura 5.26</b> Apreciación del atributo comodidad que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal .....	71
<b>Figura 5.27</b> Número de aplicaciones de banca lanzadas en el último año .....	72
<b>Figura 5.28</b> Sistemas digitales que brinda la entidad financiera .....	73
<b>Figura 5.29</b> Seguridad de las aplicaciones móviles de los bancos .....	74

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cronograma de ejecución .....	100
Anexo 2 Presupuesto de la investigación .....	101
Anexo 3 Matriz de Consistencia.....	102
Anexo 4 Unidad hermeneútica .....	104
Anexo 5 Instrumentos de investigación.....	110
Anexo 6 Validación y confiabilidad del instrumento.....	116



## RESUMEN

En la investigación a realizar se tomarán diversas dimensiones sobre las variables de digitalización y ventaja competitiva con la finalidad de poder absolver las dudas e inquietudes que presente a lo largo del desarrollo. Asimismo, con dicha investigación se tiene como objetivo resolver los tres problemas de investigación, así como las hipótesis proyectadas a lo largo del análisis. Por ende, esto no solo permitirá medir y evaluar cómo se está dirigiendo la evolución de la banca personal a través de la digitalización en los diversos bancos del distrito de Santiago de Surco. Sino que también se podrá evidenciar y mostrar a dichas instituciones el aporte de cómo pueden mejorarlas y generar ventajas competitivas que les permitan diferenciarse de la competencia. Cabe destacar que frente al escenario actual se ha tenido algunas limitaciones pese a ello se realizó todo lo oportuno para recabar dicha información y responder de manera eficaz.

Por consiguiente, a través de los instrumentos de investigación a utilizar se pretende generar la respuesta al cuestionario aplicado a los operarios de los bancos, así como la aplicación de la guía de entrevista al gerente de tienda de un banco; el cual asuma un rol de dirección. Por ello, con dicha información se podrá contrarrestar el estado del arte con la información de la actualidad para poder lograr un análisis exhaustivo. Por lo tanto, al contar con parámetros establecidos no solo se podrá lograr una focalización del Estudio sobre la digitalización en los servicios de la banca personal, para generar ventajas competitivas en empresas del sector bancario del distrito de Santiago de Surco, sino que se podrá estudiar y evaluar dichas variables en el ámbito en el que se están presentando y como estas se involucran en la banca personal.

**Línea de investigación:**5200-32.a6

**Palabras claves:** Digitalización, Ventaja competitiva, digitalización bancaria, automatización de procesos, innovación, liderazgo estratégico, diferenciación y respuesta al cliente.

## ABSTRACT

In the research to be carried out, several dimensions will be taken on the variables of digitalization and competitive advantage in order to be able to absolve the doubts and concerns that may arise throughout the development. Furthermore, the objective of this research is to solve the three research problems, as well as the hypotheses projected throughout the analysis. Therefore, this will not only allow to measure and evaluate how the evolution of personal banking is being directed through digitization in the various banks in the district of Santiago de Surco. It will also be possible to demonstrate and show these institutions the contribution of how they can improve and generate competitive advantages that will allow them to differentiate themselves from the competition. It should be noted that in the current scenario, there have been some limitations, however, everything was done to collect this information and respond effectively.

Consequently, through the research instruments to be used, it is intended to generate the response to the questionnaire applied to bank operators, as well as the application of the interview guide to the store manager of a bank, who assumes a management role. Therefore, with this information, it will be possible to counterbalance the state of the art with current information in order to achieve a comprehensive analysis. Therefore, by having established parameters, it will not only be possible to focus the study on the digitalization of personal banking services to generate competitive advantages in companies in the banking sector in the district of Santiago de Surco, but also to study and evaluate these variables in the area in which they are being presented and how they are involved in personal banking.

**Line of research:** 5200-32.a6

**Keywords:** Digitalization, competitive advantage, banking digitalization, process automation, innovation, strategic leadership, differentiation and customer responsiveness.

# INTRODUCCION

En la presente investigación a realizar se tiene como objetivo de estudio la digitalización para la generación de la ventaja competitiva a través del uso y aplicación de estrategias por parte de las entidades financieras del distrito de Santiago de Surco. Para ello se llevará a cabo el uso de la aplicación de dos instrumentos un cuestionario y una guía de entrevista; uno aplicado a los operarios y el otro aplicado a un gerente de tienda con el fin de poder dar respuesta a los problemas expuestos en la investigación que serán mencionados posteriormente. Además de ello este estudio no solo busca ayudar y mejorar la implementación de la digitalización en la banca personal sino dar un aporte significativo en el entorno evolutivo de la digitalización.

Cabe destacar que mediante las estructuras de la matriz de operacionalización se busca generar un análisis de las dos variables digitalización y ventaja competitiva, así como sus respectivas dimensiones correspondientes. Por otro lado evidenciar el marco teórico y el análisis propio de la hipótesis general y específicas para la realización de la investigación.

A manera de estudio e investigación se propuso para el estudio distrito de Santiago de Surco debido a la presencia que tienen los bancos como el BCP, Interbank, BBVA, entre otros. Asimismo, con dicho estudio se pretende recabar el análisis de la información desde el marco teórico hasta la recolección de la información por parte de la muestra planteada.

# CAPÍTULO I: PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción del problema

Dentro de la transformación digital se está propendiendo a tocar el tema de la digitalización de los procesos de una empresa que consiste en mejorar los procesos que se realizan, automatizarlos y hacer que estos funcionen de forma eficaz (Power Data, 2019). Por eso, la digitalización implica modificar todo lo que se hacía de forma manual a procesos tecnológicos, lo que permitirá hacerlo de manera rápida, segura y eficiente.

En el caso de las empresas del sector bancario implica que creen herramientas necesarias para que cumplan y satisfagan las necesidades de los clientes que anteriormente lo hacían de forma presencial en horario de oficina, migrando a la auto atención las 24 horas y los 365 días del año (López, 2019). De la misma forma a través de la digitalización les permitirá ser más competitivos, facilitando la captación de nuevo público objetivo.

La digitalización de los servicios de la banca personal a nivel mundial ha generado un entorno cambiante a lo largo de los años en la medida que no solo busca reducir tiempo y costos, sino también hacer que estas actividades se hagan de manera más eficiente y con el uso de las nuevas tecnologías (Diaz, 2018). Esto se genera a través de aplicativos, banca por internet, wallets entre otros mecanismos que permitan cubrir las transacciones de diferente índole que realiza un cliente.

En el entorno internacional, según BBVA Research, algunos países han alcanzado niveles de digitalización por encima de los esperados según sus niveles de renta. Este es el caso de países como Singapur, Corea, Japón, Estados Unidos, El Reino Unido y los países del Norte y centro de Europa. Un dato de importancia es que la regulación y la adopción digital por parte de las empresas, es un punto clave dentro de aquellos países que están avanzando en digitalización (Cabri, 2019).

Ubicándose en Europa, España cuenta con las siguientes entidades bancarias que lideran la banca móvil son CaixaBank, BBVA y Bankia. Además, un dato relevante es que el 55.5% de los usuarios españoles usa ya este tipo de apps (Ramos, 2019).

Esto ha conllevado que en España llegue la nueva reestructuración del sector, la banca habrá reducido un 40% su red de sucursales en apenas una década. Como se



menciona los planes de reestructuración anunciado por Banca Santander y CaixaBank serán casi 2000 sucursales las que echen el cierre, con lo que representa un gran porcentaje (Tadeo, 2019).

Según un estudio realizado por la consultora McKinsey, la densidad de la red bancaria de oficinas hasta poco más de 600 sucursales por cada millón de habitantes a finales del 2018 desde las más de 1000 existían durante los años de la crisis financiera. En el caso Holanda la estructura es la siguiente 99 por cada millón de habitantes, es la zona con la red bancaria menos densa. Además, le continua Reino Unido donde hay 153 sucursales por cada millón de personas. Así le sigue Canadá (161 por cada millón de habitantes), Suecia (183), Finlandia (192), Dinamarca (196), Grecia (213), Estados Unidos (306) entre otros.

Un dato clave es que los nórdicos contratan online el 80% de los productos. Según Mc Kinsey, la tasa de reducción de las sucursales suele estar vinculada a la disposición de los clientes para comprar productos bancarios por Internet o en sus propios dispositivos móviles. Cabe resaltar que el 80% de los clientes bancarios en países nórdicos están abiertos a la contratación online de productos financieros en comparación con el 50% de los usuarios en los países del Sur de Europa (Crónica Global , 2019).

Por eso mediante la evolución digital y los cambios que se presentan en el sistema financiero, los bancos deben reaccionar de forma audaz ante las preferencias del cliente. De manera que tiene que establecer sus objetivos de ventas por canales digitales y alentar a los clientes que no se encuentran motivados al realizar el cambio y entrar a la digitalización de los servicios banca personal.

Un ejemplo de un Banco Europeo es Caixabank ellos elaboraron un cajero automático diseñado para los clientes de acuerdo con las necesidades y preferencias que este tenía. Además, de la nueva Banca móvil, es decir, todo el banco dentro del móvil y lo hicieron posible mediante Imaginbank. Otra herramienta importante de esta institución financiera es la innovación en inteligencia artificial en banca que se le conoce como cogniting computing que es la relación con el cliente para hacerlo de manera más eficiente a través de tecnología americana (<https://www.caixabank.es>).

Situándonos en otro parte del mundo que es Estados Unidos tiene una ventaja sobre los europeos y asiáticos. Según la investigación de Morgan Stanley, el sector

bancario de Estados Unidos ha sido, en general, el más dispuesto a incorporarse a las nuevas tecnologías. Un claro ejemplo es JP Morgan que ha aumentado su presupuesto de tecnología de 9500 millones en 2017 a 10800 millones en 2018 y 5000 millones del presupuesto de este año se gastarán en nuevas tecnologías. Cabe resaltar que los bancos de estados unidos han sido respaldados por la regulación Norteamérica (Blonda, 2018).

Esto genera una ventaja competitiva para los bancos del sector de Estados Unidos para poder diferenciarse al estar en la innovación del sector bancario frente a los otros bancos de diferentes sectores del mundo. Además del surgimiento de las Fintech como nuevos actores en el competitivo mercado de servicios financieros (Orange España S.A.U, 2019). Cabe resaltar que en dicho país los bancos cuentan con el apoyo de las regulaciones norteamericanas (Blonda, 2018). Entre las instituciones financieras más potentes en la digitalización al hacer inversión y uso de digitalización de los servicios de banca Norteamérica tenemos:

**Bank of America** es una institución financiera de Estados Unidos que brinda los servicios de cuentas de cheques, cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, préstamos para vivienda, préstamos para automóviles e investing. Además, de la incorporación de su asistente financiero virtual Érica, lo que permite tener una gran diferenciación frente a bancos de otros países (<https://www.bankofamerica.com>).

**JP Morgan Chase** es el primer banco de Estados Unidos en crear su propia criptomoneda. Lo que permite acercarse a las tecnologías de blockchain que subyace a criptomonedas como el Bitcoin y el Ether. Esto permitirá a los clientes que quieren transferir dólares usando lo que es el sistema de blockchain del banco, el dinero de sus cuentas de JP Morgan se transformara en JP Coins, cada una de ellas respaldada por un dólar en las arcas JP Morgan. Según Mr. Farroq (dirige los esfuerzos de la criptomoneda de JP Morgan), la ventaja principal de esta moneda es la velocidad con que se transporta. Debido a que los clientes que quieran mover grandes sumas de dinero, esto lo realizaban mediante una transferencia bancaria, lo que llevaba a un proceso que causa mayor tiempo de espera. Asimismo, en el caso de las transferencias internacionales los cambios en las tasas de cambio de las monedas durante los tiempos de transferencias pueden causar pérdidas de dinero a los clientes (Ast, 2019).

**Citibank** cuenta con los servicios digitales para la banca:

- Worldlink: es un sistema electrónico que le permite hacer pagos y transferencias en diferentes monedas.
- Citibank PayLink: Siguiendo sus instrucciones, Citi ejecuta los pagos a los proveedores de su empresa.
- Citidirect: es la dirección de banca de negocio
- Online Payment channel: es la solución para acceder a la información financiera y administrativa de su empresa (<https://online.citi.com/US/login.do>).

Respecto a los aspectos a destacar de este sector bancario los tres bancos tienen en común el servicio electrónico de transferencias a través de sus diversas plataformas electrónicas como página web, aplicación, entre otras. Cabe resaltar que lo que permite diferenciarse de las demás instituciones financieras es la constante innovación y desarrollo de productos que cumplan con las necesidades del cliente. Regresando a la comparación del sector bancario europeo con el sector bancario estado unidos parece estar en un mayor riesgo de interrupción. Debido a la carga de los intereses negativos, agregándole a esto que los bancos europeos invirtieron poco en tecnología, ya que esos tipos bajos afectaron sus márgenes de beneficio. Cabe resaltar que, en contraste con Estados Unidos, los reguladores de todo Europa han sido más acogedores con los nuevos operadores de Fintech lo que significa que los bancos de la región tienen que mantenerse luchando para mantenerse al día con el ritmo de la innovación lo que representa una amenaza para ellos.

Dentro de la digitalización se menciona que dio origen a las Fintech que son nuevas tecnologías de actividades financieras e inversión como por ejemplo las nuevas aplicaciones, productos o modelos de negocios en la industria de servicios financieros (Fernández, 2018). Por eso las Fintech han ingresado al Estado Unidos debido a la oportunidad de su industria por los siguientes motivos entre ellos:

- La falta de crédito y confianza generada en el sector financiero tras la crisis de 2008
- La gran aceptación que han generado los teléfonos inteligentes entre la población mundial desde el lanzamiento del iPhone en el 2007.

- La aparición de nuevos mecanismos de financiación para start-ups
- El creciente interés por crear productos y servicios que minimicen los costos de transacción y faciliten el acceso a servicios financieros a particulares y empresas (Fundación, 2018).

Por lo mencionado anteriormente, todo esto impulsa el surgimiento de las Fintech en Estados Unidos lo que significa un impacto para las instituciones financieras de dicho sector.

Situándonos en América Latina por la revista **World Finance** se elabora una lista de los mejores bancos digitales de América Latina, que son los siguientes:

- **Argentina:** Nación Servicios es una empresa del gigante estatal Grupo Banco Nación. Ofrece soluciones tecnológicas para medios de pagos. Sus hitos se centran en Sube y Pim. El primero permite tener una tarjeta para abonar pasajes de los diversos transportes. El segundo es una aplicación móvil que permite enviar dinero a otra persona. No es necesario tener una cuenta bancaria, ni tarjeta de crédito, ni que el teléfono disponga de internet.
- **Brasil:** Nubank es una de las primeras empresas en convertirse en aquellos startups valoradas en más de \$ 1 000 millones. Esto se debe a que su tarjeta es aceptada en más de 30 países, no cobra cargo anual y también realiza la función de organizar los movimientos de los usuarios. Este banco destaca por su diseño y la complejidad de la seguridad de sus aplicaciones.
- **Chile:** Banco de Chile es controlado por el Grupo Luksic. Su objetivo de crear un banco digital fue para impulsar la banca hacia los jóvenes. Esto se refleja en los tramites están disponibles en internet, el uso de la aplicación es dinámica y el móvil del cliente funciona como una cartera.
- **Colombia:** Bancolombia es uno de los primeros bancos tradicionales en centrarse por lo digital. En su primera mitad de 2018, la entidad bancaria realizó hasta 1.300 millones de transacciones digitales. Cuenta con absolutamente todo desde billetera móvil, hasta herramientas para inversores y empresarios.
- **Costa Rica y Panamá:** BAC Credomatic es uno de los principales bancos de Centroamérica es un banco que se convertirá en un banco de nueva generación.

En septiembre se anunciaron inversiones por 100 millones de dólares para mejorar las plataformas digitales, especializadas en venta online, marketing y promoción de contenido. Cabe resaltar que esta tarea está contando con el apoyo del talento de los millennials.

- **México:** BBVA Bancomer es la mejor banca digital de España y este título lo recibe en México. Esta mentalizada en convertirse en una empresa de datos. Para ello se está potenciando, comprando startups financieros, desarrollando aplicaciones de ciberseguridad y apostando por nuevas tecnologías como es el caso del blockchain (Gomez & Alnavio, 2019).

Cabe resaltar que son cada vez más los bancos que se están adaptando a la digitalización de los servicios de banca personal para poder facilitar mejoras de diferenciación a través de su desarrollo tecnológico (Digitel TS, 2018). Sino además poder reducir los costos de operación lo que permitirá generar menores gastos pudiendo invertir ese dinero en centros de innovación para que dichos bancos (instituciones financieras) se mantengan a la vanguardia.

Dentro de otros aspectos importantes podemos mencionar que a raíz de la digitalización de la banca. Dio origen a la creación de más Fintech en América Latina y por ello surgen nuevas diferentes tipos de Fintech:

- Pagos y remesas
- Prestamos
- Gestión de finanzas empresariales
- Gestión de finanzas personales
- Financiamiento colectivo
- Tecnologías empresariales para instituciones financieras
- Bancos digitales
- Puntaje crediticio, identidad y fraude
- Seguro
- Gestión Patrimonial
- Negociación de activos financieros y mercado de capital (Ikiwi, 2019).

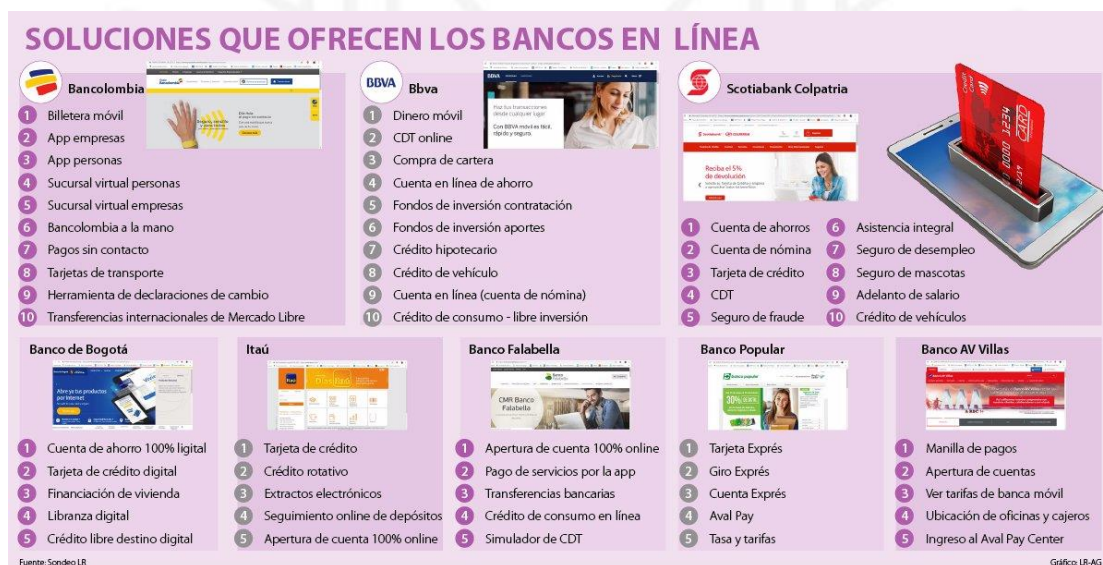
En mención, las Fintech quieren hacer uso de los servicios de banca personal. Por ende, los bancos van a tener que hacer uso de sus ventajas competitivas para hacerle frente a estos nuevos ecosistemas que se encuentran en evolución.

Según la Asociación Nacional de Instituciones Financiera (Anif) y la Federación Latinoamericana de Banco (Felaban), solo 42% de los clientes bancarios usa la banca móvil de las entidades. Un claro ejemplo son los bancos de Colombia que el paso del tiempo ha incrementado el número de soluciones digitales en sus apps para los usuarios. Entre los bancos más representativos que tenemos son: Bancolombia, BBVA Colombia, Scotiabank Colpatría y Banco de Bogotá son los que ofrecen la mayor cantidad de soluciones a través de la tecnología (Bolaños, 2019).

Uno de los bancos más referentes en la inversión fuerte en digitalización de los servicios de la banca personal es Bancolombia. El cual cuenta con 28 herramientas entre las más importantes la app personas: Bancolombia a la mano, pagos sin contacto; billetera móvil; cuentas de ahorro y nomina 100% digitales y apertura de fondos de inversión colectiva. Entre las soluciones que ofrecen los bancos en línea, se apreciarán en la siguiente imagen:

**Figura 1.1**

*Soluciones brindadas por los bancos de Colombia en Línea*



Nota. De Soluciones que ofrecen los bancos en línea, por Sondeo Lr, 2018, LaRepublica.co (<https://acortar.link/RoqJJD>)

Según Oscar Cabrera, el presidente del Banco en Colombia, son cada vez más las personas que utilizan estas plataformas y prueba de ello es que el uso de la banca móvil ha registrado un aumento de más de 100% y se cuenta con millón de clientes digitales (Bolaños, 2019). Un aspecto importante agregar es que los bancos del Perú todavía no han implementado la firma electrónica para contratar servicios financieros, cosa que si lo realiza Colombia en su sistema bancario

Se define el sistema bancario como el conjunto de instituciones bancarias que realiza intermediación financiera. En el caso del sistema bancario peruano está conformado por la banca múltiple, el Banco de Reserva del Perú y el banco de la Nación. Al referirnos banca múltiple hace referencia a los bancos o instituciones de crédito que se especializan en la intermediación de crédito. El principal objetivo es la realización de utilidades provenientes de las diferentes tasas de interés entre las operaciones de captación y la colocación de recursos.

Analizando las herramientas digitales que han implementado los bancos con mayor innovación tecnológica en el país tenemos:

El primero que encabeza la lista es el **BCP** que ha creado sus diferentes tipos de servicios para la banca personal.

**Tabla 1.1**

*Servicios de la banca personal BCP*

<b>Ventaja competitiva</b>	<b>Concepto</b>
Yape	Aplicación móvil del BCP que permite realizar transferencias con el número de celular.
Banca móvil	Aplicación permite realizar operaciones de pagos, transferencias entre cuentas, pago de servicios, entre otras funciones
Banca por internet	Página web que permite abrir una cuenta de ahorros, solicitar tu tarjeta de crédito, realizar otras operaciones similares a la banca móvil.
Producto de inteligencia artificial	Arturito es un chat bot que responde preguntas vía Messenger.

El segundo es **BBVA** que brinda diferentes servicios digitales de banca personal.

**Tabla 1.2**

*Servicios de Banca personal BBVA*

<b>Ventaja competitiva</b>	<b>Concepto</b>
Banca móvil	Aplicación que permite hacer transferencias, pagos de servicios, pagó de tarjeta de crédito, solicitar préstamos bancarios, solicitar una tarjeta de crédito, simulador de préstamos, entre otras funciones
BBVA Wallet	Aplicación que cargas dinero a través de la aplicación agregando tu cuenta a la aplicación y pagas haciendo contacto del celular con el POS, es decir, tiene un chip que te permite pagar transmitiendo la señal y poniendo tu clave en el POS. Esto fácil ya no utilizar una tarjeta de crédito.
Lukita	App que te permite enviar y recibir dinero con el número de celular haciendo uso de código Qr.



El tercero es **Interbank** que brinda diferentes servicios digitales para la banca personal.

**Tabla 1.3**

*Servicios de banca personal Interbank*

<b>Ventaja competitiva</b>	<b>Concepto</b>
Banca móvil	Permite realizar pagos de servicios, transferencias, cantidad de dinero gastado comparaciones a través de gráficas, solicitar productos digitales como tarjetas de crédito y pagar tu tarjeta de crédito desde la misma aplicación
Banca por internet	Página web del banco que permite préstamos bancarios, abrir tu cuenta de ahorros, solicitar tu tarjeta de crédito, entre otras funciones.
Tunki	Una aplicación que cumple la función de billetera virtual el cual te permite enviar y recibir dinero con el celular, hacer recargas de salgo para cualquier móvil y comprar tickets para eventos o servicios; además de 0% de comisiones por transacción y el uso del código Qr para poder hacer pagos de servicios, lo que permite ya no cargar la tarjeta de crédito
Walli	App que te permite efectuar transacciones con tarjetas de crédito a través del uso de tecnologías de pago sin contacto y/o con códigos Qr.

Según una investigación realizada por Ipsos Apoyo, el BCP es líder absoluto gracias a su red de oficinas, cajeros y agentes. Respecto a eso de detallar las tres imponentes instituciones financieras del Perú y el uso de los diferentes canales en términos porcentuales:

**Tabla 1.4***Informe de bancarización del peruano*

<b>Instituciones financieras/ Canales</b>	<b>Banca por internet</b>	<b>Banca Móvil</b>	<b>Ventanilla/Plataforma</b>
BCP	52%	54%	37%
BBVA	29%	41%	13%
Interbank	15%	21%	9%

*Nota.* Adaptado de *Bancarización del peruano: según entidades donde usan los canales*, por Ipsos Apoyo, 2018, (<https://www.ipsos.com/>)

De forma en la que se caracterizara la oferta del sector bancario del distrito de Santiago de Surco las principales instituciones financieras de la banca privada que encabezan la lista son:

**Tabla 1.5***Agencias de instituciones financieras privadas*

<b>Instituciones financieras privadas</b>	<b>Numero de agencias</b>
BCP	13
BBVA	17
Interbank	16
Scotiabank	12
BANBIF	4
Banco Comercio	3

*Nota.* Adaptado de *Instituciones financieras privadas de Santiago de Surco*, por Guía de Surco, 2018, (<https://www.guiadesurco.com/>)

Según una investigación realizada por Ipsos Apoyo, el BCP es líder en todos los segmentos, salvo entre los mayores de 55 años que trabajan, con el Banco de la Nación. A continuación, se adjuntará una tabla para mayor detalle:

**Figura 1.2***Principales instituciones financieras y participación en segmento de edades*

Principales menciones	Edad				Ámbito	
	18 a 24	25 a 39	40 a 54	55 a 70	Lima	Interior
BCP	56%	44%	38%	21%	49%	31%
De la Nación	5%	9%	12%	29%	10%	15%
BBVA Continental	12%	17%	10%	4%	13%	10%
Scotiabank	3%	5%	10%	7%	6%	8%
Interbank	8%	7%	5%	8%	9%	4%
Mibanco	6%	3%	3%	3%	1%	6%
Financiera Compartamos	1%	2%	3%	8%	2%	4%
C.M. Arequipa	3%	3%	1%	1%	-	4%
C.M. Cusco	-	2%	1%	3%	-	3%
Cencosud	2%	1%	3%	-	3%	1%

*Nota.* De Bancarización del Peruano: según entidad principal clasificado por edad y ámbito, por Ipsos Apoyo, 2018, (<https://www.ipsos.com/>)

Un dato importante en la investigación realizada por Ipsos apoyo más de la mitad de entrevistados posee un Smartphone y 8 de cada 10 es digital. Esto significa que gran parte de los clientes utilizan medios electrónicos para realizar diversas operaciones ya sean financieras y entre otras actividades (Ipsos Apoyo, 2018).

Otro dato importante es que el usuario de la banca móvil es un hombre joven de NSE A/B que trabaja con bancos grandes y ejerce de forma dependiente. Además de ello se cuenta en el género masculino con un 82% y mujeres con 18%. Por otro lado, en los niveles socioeconómicos se cuenta la siguiente relación. A (17%), B (50%), C (25%), D (6%) y E (2%). En el caso de las edades de 18 a 24(26%), de 25 a 39(68%), de 40 a 54(4%) y 55 a 70 (2%). Esto nos da a entender que gran población joven es la que utiliza estos medios digitales para realizar sus operaciones bancarias (Ipsos Apoyo, 2018).

Por lo mencionado según la empresa Ipsos Apoyo permite tener una definición precisa de la demanda en los bancos. Un dato importante es que para el año 2019 y 2020 ingresarán tres bancos 100% digitales, empezarán a operar en Perú se trata de un banco español y los otros dos bancos tiene la iniciativa del modelo Neo Bank (uno de esos bancos es del grupo Bancolombia que tiene un banco digital bajo su licencia) (Alva, 2019).

Además, como dato importante en Latinoamérica se presenta como un mercado con gran potencial para las Fintech debido al significativo porcentaje de personas y Pymes que no tienen acceso al sistema financiero y estos podrían ser una amenaza para los bancos, ya que estos no quieren formar alianza estratégica con ellos (Latorre, 2018).

Un dato importante es que la comunidad de Fintech peruana cuenta con más de 40 empresas asociadas y afiliadas. Entre los tipos de Fintech que hay en el Perú son financiamiento colectivo, pagos y remesas, prestamos, gestión de finanzas personales, ahorros y seguros, comercios y mercado (<https://fintechperu.com/>).

**Tabla 1.6**

*Tipos de Fintech en el Perú*

<b>Tipo de Fintech</b>	<b>Empresas</b>	<b>Productos</b>
Crowdfunding	-Yuntas	-Crea tu pozo (plataforma web)
Payment & Remittances	-Culqi -Agente Cash -WepayU -Altoke -Tarjetas Peruana Prepago	-Plataforma de pagos en línea( <a href="https://www.culqi.com">https://www.culqi.com</a> ). -Servicio de recaudación y pagos en zonas alejadas a través de red de agentes ( <a href="http://www.agentecash.com">http://www.agentecash.com</a> ). -Plataforma web para ahorrar dinero pagando a través de la web y retirar dinero de las tarjetas de crédito( <a href="https://wepayu.pe">https://wepayu.pe</a> ). -Aplicación para gestionar comprar de los diversos negocios que están afiliados ( <a href="https://www.altoke.com.pe">https://www.altoke.com.pe</a> ). -Creación de tarjetas prepago para vale de alimentos, gasolina, sueldos, aguinaldo para empresas. Además de contar con su propia aplicación La Mágica para realizar transacciones ( <a href="https://www.tarjetalamagica.com.pe/empresas/">https://www.tarjetalamagica.com.pe/empresas/</a> ).

Lending	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Solven</li> <li>-Tiendapago</li> <li>-Kontigo</li> <li>-Holaandy</li> <li>-ChapaCash</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plataforma web busca el mejor préstamo de dinero(<a href="https://www.solven.pe">https://www.solven.pe</a>).</li> <li>-Aplicación para generar préstamo para hacer crecer tu negocio(<a href="https://tiendapago.com/">https://tiendapago.com/</a>).</li> <li>-Plataforma de préstamo en Línea(<a href="https://kontigo.pe">https://kontigo.pe</a>).</li> <li>-Plataforma de préstamo online(<a href="https://holaandy.com">https://holaandy.com</a>).</li> <li>-Plataforma web de préstamo de dinero(<a href="https://www.chapacash.com.pe">https://www.chapacash.com.pe</a>).</li> </ul>
Personal Finance Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Askrobin</li> <li>-Unicuenta</li> <li>-Factoringlab</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plataforma web para encontrar el mejor préstamo(<a href="https://pe.askrobin.com">https://pe.askrobin.com</a>).</li> <li>-Aplicación para gestionar los gastos(<a href="https://inkalabs.com/es/#services">https://inkalabs.com/es/#services</a>).</li> <li>-Plataforma web genera liquidez inmediata a través de facturas por cobrar(<a href="http://innova-funding.com/">http://innova-funding.com/</a>).</li> </ul>

Nota. De Asociación Fintech del Perú, por Fintech Perú, 2019, (<https://fintechperu.com/>)

En el Perú, existen empresas que han implementado la digitalización una de ellas es Centenario que genero una aplicación para mejorar su relación con los clientes haciéndola más eficiente. Además, el uso de tecnologías que le ha permitido evitar pérdidas a la empresa al trabajar con los prototipos (Everis Peru S.A.C, 2019). Lo que evidencia que hacen uso de su ventaja competitiva de diferenciación al tener una mayor preocupación por sus clientes y de la misma forma con las herramientas digitales para poder tener mayor eficiencia en sus operaciones.

Cabe resaltar que dentro la constante evolución tecnológica; una de las empresas más grandes Apple ya creo su tarjeta de crédito que permite realizar pago en tiendas, así como compras de apps dentro de su plataforma que es AppStore. Esto va a generar un impacto en los bancos ya que se puede realizar uso de esta tarjeta para los usuarios de Apple, como dato adicional Apple cuenta con un sistema de seguridad que te permite mantener tu información segura de modo que nadie acceda a ella. Un dato extra de esta nueva tarjeta de crédito es se creará un número de tarjeta único para cada dispositivo, que se almacena en el elemento de seguridad y un chip de seguridad en tu móvil, lo que permitirá tener una mayor seguridad al realizar compras y esta no sea clonada como el caso de la obtención de un código de seguridad en el teléfono. Además de los beneficios

que este brinda a través de su programa llamado Daily Cash. Este consiste tres tipos de reembolso como 1% de reembolso cuando usas la Apple Card de titanio (tarjeta física), 2% de reembolso cuando usas la Apple Card (tarjeta digital) en cualquier compra y 3% cuando usas la Apple Card (digital) en compras que hagas directamente en Apple (<https://www.apple.com>).

Además, del futuro ingreso de otros competidores al establecer medio de pagos dentro de sus aplicaciones como lo podría hacer Facebook, WhatsApp o Google en futuro cercano, los bancos deben hacer uso de su ventaja competitiva para poder hacerle frente al ingreso de los nuevos competidores generando una mayor fidelización por los clientes.

## **1.2 Formulación del problema**

Para realizar dicha investigación se planteó un problema general que permite detallar más información para analizar en los problemas específicos donde se tocaran temas a mayor a profundidad.

### **1.2.1 Problema general**

Respecto al desarrollo de la investigación se delimita de la siguiente manera:

En la presente investigación se llevará acabo la recopilación de la información sobre la digitalización en los servicios de la banca personal (pago de servicios, transferencias, prestamos, entre otros) y el uso de las ventajas competitivas que tendrá que hacer uso los bancos para afrontar el ingreso de los nuevos competidores al mercado.

**Problema general:** ¿De qué manera la digitalización permite generar ventajas competitivas en los servicios de banca personal de bancos ubicados en el distrito de Santiago de surco para poder afrontar la aparición de competidores?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- **Problema específico 1:** ¿De qué forma los bancos al hacer uso de la ventaja competitiva para la digitalización de los servicios bancarios obtendrán innovación superior que les permitirá incrementar su participación de mercado?

- **Problema específico 2:** ¿Qué impacto generara el ingreso de nuevos productos digitales ofertados por empresas del exterior enfocados en los servicios de la banca personal diferenciados de los bancos del distrito de Santiago de Surco?
- **Problema específico 3:** ¿De qué manera a través de la diferenciación se podrá obtener fidelización de los clientes de Santiago de Surco para actualizar los objetivos de la digitalización de la banca personal frente al ingreso de las Fintech al sector bancario?

### 1.3 Objetivo de la investigación

#### 1.3.1 Objetivos generales

**Objetivo general:** Determinar los mecanismos que utilizan, seleccionan y priorizan los bancos para desarrollar ventajas competitivas que le permita brindar servicios de banca personal acorde a las expectativas del cliente y el cambio tecnológico que se presenta a través de la digitalización de la banca.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- **Objetivo específico 1:** Establecer las estrategias que le permitan tener una innovación superior para poder incrementar su participación de mercado a través de la digitalización de servicios de banca personal generando nuevas oportunidades para los bancos.
- **Objetivo específico 2:** **Determinar** el impacto que genera las empresas nuevas ingresaran al sector bancario y establecer las herramientas que utilizaran para captar clientes de los bancos del distrito de Santiago de Surco.
- **Objetivo específico 3:** Determinar las estrategias de diferenciación para la fidelización de los clientes para mantener su participación frente a las Fintech.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

La investigación se realiza desde el punto de partida de cómo los servicios de la banca personal han evolucionado de procesos manuales se transformaron a lo digital, a esto me refiero que los Clientes-Usuarios pueden realizar operaciones a través de los aplicativos bancarios o internet como abrir cuentas bancarias, pago de servicios, transferencia a cuentas de terceros nacionales e internacionales, solicitar y cancelar prestamos, realizar compras por internet, entre otros. Además, tras el ingreso de nuevos ecosistemas (Fintech, aplicación y empresas de poder como Apple, Google, Facebook, WhatsApp, Amazon), instituciones bancarias del extranjero a cumplir funciones dentro de sus aplicaciones relacionadas a los servicios de la banca personal van a generar una mayor competencia e impacto en los bancos del sector peruano. Cuando estos hagan un ingreso predominante ofreciendo mejores beneficios a los que te brinda el banco sin necesidad de desplazamientos, de manera más rápida y sin uso de las tarjetas. Es por ello que la investigación se basara para establecer medidas asertivas que permitan definir ventajas competitivas de los bancos frente a estos nuevos ecosistemas predominantes.

Los beneficios que brindará dicha investigación será establecer los diferentes tipos de servicios que genera la banca personal, además de las diversas estrategias que permitirán diferenciarse de estos nuevos ecosistemas, así como los diversos bancos que han evolucionado a través de la digitalización desarrollando sus propios aplicativos y medios de pagos para mantenerse en la vanguardia. Asimismo, mediante esta investigación se podrá determinar estos nuevos ecosistemas y el impacto que tendrá dentro de los bancos y la respuesta de los clientes al contar con diferentes opciones para la utilización de medios electrónicos para realizar diversas transacciones que se realiza dentro de la banca personal. Cabe resaltar que los bancos deberán hacer uso de su ventaja competitiva para poder diferenciarse entre ellos y a los nuevos ecosistemas que están evolucionando al dar nuevo origen a los competidores, y el nacimiento de futuros actores en el mercado.

Además, dentro de dicha investigación se podrá descomponer la digitalización como parte de los servicios de banca personal y como los bancos del extranjero han evolucionado frente a los bancos locales (Perú); y asimismo ver qué medidas pueden replicar en los bancos locales que ya se han implementados positivamente en el extranjero donde hay mayor presencia de los nuevos ecosistemas que ya se encuentran ingresando al Perú.



- **Justificación teórica:** La investigación a realizar tiene como propósito general hacer un aporte sobre ventajas competitivas de digitalización para la banca personal, así como los servicios que estos brindan desde apertura de cuentas bancarias digitales, pagos de servicios, solicitud y aprobación de tarjeta de crédito, prestamos, firma electrónica frente a lo tradicional.
- **Justificación Practica:** La investigación implementara estrategias para los bancos que tendrán que diferenciarse a través del uso de sus ventajas competitivas en la digitalización de los servicios de la banca personal que se adecuen a las expectativas del cliente y hacerles frente a las nuevas tecnologías implementadas por los nuevos competidores.
- **Justificación Metodología:** Esta investigación brindara información de las diferentes instituciones financieras y los productos que ofrecen para generar conocimientos hacia los clientes de los beneficios que le brindan. Además de la información a los consumidores sobre el ingreso de las Fintech y los nuevos ecosistemas que comenzaran a surgir.

#### 1.4.1 Importancia de la investigación

La importancia de la investigación es brindar información relevante sobre la digitalización de la banca personal en todos sus ámbitos en el Perú, específicamente en el distrito de Santiago de Surco. Por consiguiente, brindar la información de los beneficios que generan a los clientes, como también los diferentes productos que poseen las entidades bancarias. Lo cual evidenciara el uso de ventajas competitivas por parte de dichos entes. Además de los bancos más representativos y de gran presencia a nivel de sector y el ingreso de estos nuevos ecosistemas y como pueden ofrecer servicios similares a los que se usan en la banca personal.

Al relacionarlo con aportes a las ciencias administrativas de nuestra universidad se establece que la información sobre la digitalización de los servicios de la banca personal está girando con una velocidad sin precedentes cada vez se va evolucionado desde aplicaciones hasta inteligencia artificial como son los chats bot. Los conocimientos por generar permitirán mantener informado a la población estudiantil de la Universidad acerca de la digitalización de los servicios bancarios. Además, las diferentes estrategias implementadas por los bancos para hacerle frente al ingreso de las Fintech bancarias que

se podrá especificar sobre información de cómo están operan y brindan sus servicios similares a los ofertados por la banca de personas.

Cabe resaltar que al hablar de la ventaja competitiva me referiré a los diversos autores que explican sobre dicho tema y como los bancos pueden diferenciarse por sus productos, servicios, canales alternativos digitales, rapidez de atención y precio; que es lo que cada cliente específico desea para los servicios que necesiten. Esto se podrá lograr utilizando diferentes estrategias de la ventaja competitiva como son liderazgo en costos, diferenciación, enfoque(segmentación), calidad superior, innovación superior, respuesta al cliente y eficiencia superior.

Entre otros aspectos y beneficios que generan la investigación es que se podrá especificar el ingreso de posibles instituciones financieras del extranjero que desean ingresar al Perú, grandes empresas tecnológicas y cómo es que reaccionaran las entidades bancarias peruanas. Cabe resaltar que las Fintech vienen ganando participación de mercado gracias a su eficiencia, ya que tienen menores costos de operación y rápidas respuestas a sus Clientes que los bancos. Adicionalmente los bancos del Perú podrán hacer uso de su ventaja competitiva, por su capacidad de realizar grandes inversiones en innovación manteniéndose en la digitalización de sus servicios de banca personal y redireccionando su estructura organizacional enfocada en la tecnología.

#### **1.4.2 Viabilidad de la investigación**

La investigación cumple con las características necesarias debido a que esta se realizara con un enfoque cuantitativo, además que existe información sobre temas de las herramientas de recursos electrónicos para obtener información sobre la digitalización de los servicios banca personal. Cabe resaltar también que las metas establecidas y las descripciones de los objetivos son realizables en la medida que los bancos transmiten la información necesaria sobre sus formas de digitalización y los avances que estas presentan.

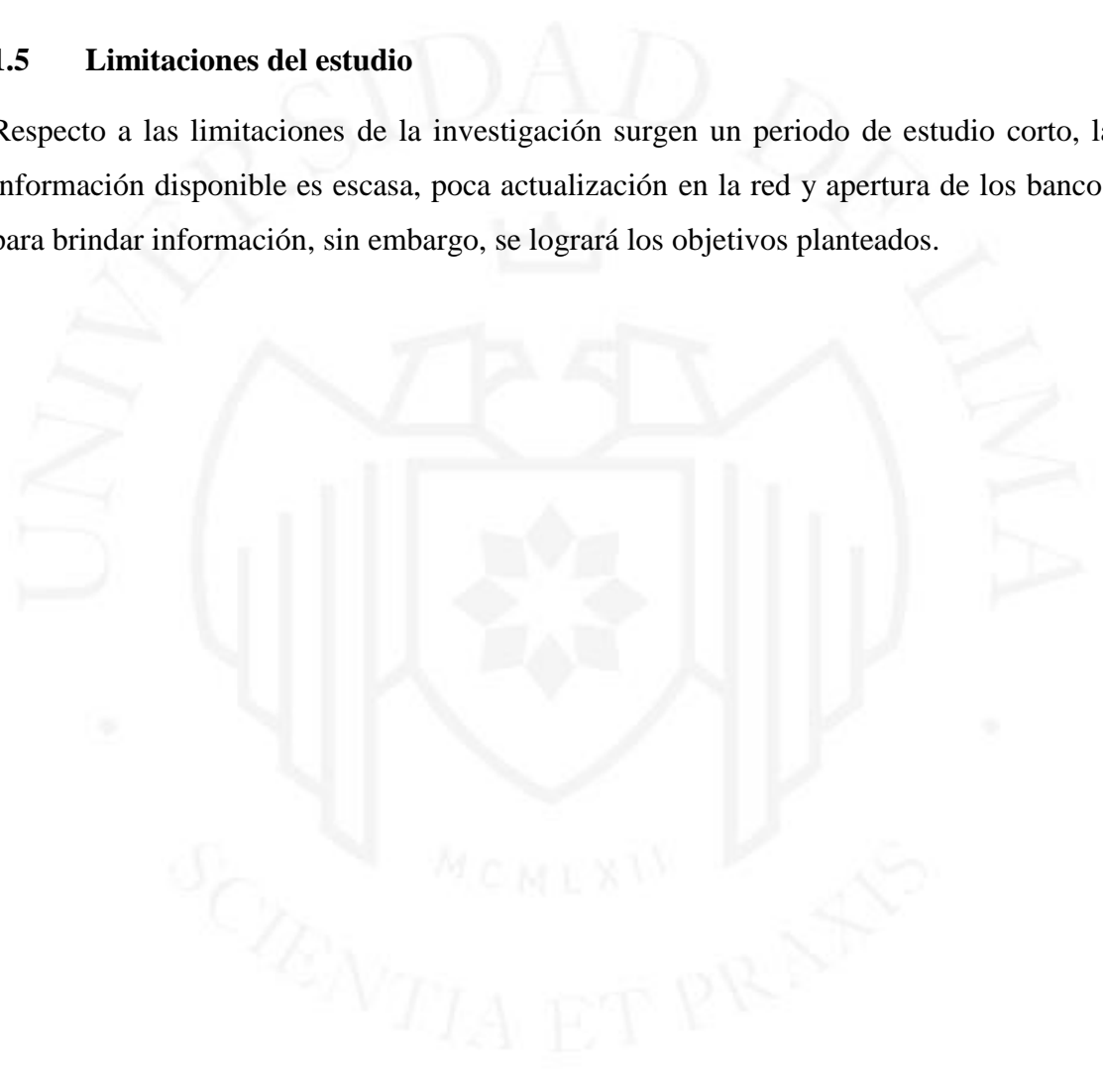
Por parte de los nuevos ecosistemas que están surgiendo también se conoce información acerca del tema, además que se podrá investigar sobre ellas. Como el establecimiento de conceptos ventajas y desventajas de estas. Como la determinación del ámbito en el cual se realizará el estudio para poder determinar a la población que hace uso de estos aplicativos y que bancos son de su preferencia.

Sin embargo, se le agregara un plus el cual permitirá hacer uso de información sobre el entorno cambiante de los bancos a nivel mundial para establecer que recursos podrían replicar los bancos del Perú.

La investigación presenta la viabilidad por la forma en que se presentara información y la innovación de la digitalización que ir evolucionando y las tecnologías nuevas aplicables.

### **1.5 Limitaciones del estudio**

Respecto a las limitaciones de la investigación surgen un periodo de estudio corto, la información disponible es escasa, poca actualización en la red y apertura de los bancos para brindar información, sin embargo, se logrará los objetivos planteados.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes de la Investigación (Estado del Arte)

De la búsqueda desarrollada con relación a las variables a estudiar en dicho problema de investigación. Dentro de la digitalización de la banca han surgido varios cambios en sus diversos medios y además del uso de estrategias implementadas para su fortalecimiento frente nuevos competidores.

La banca no puede dejar de lado el efecto de la digitalización. Por eso no deben dejar que el capital y las fusiones solo retrasen la situación de contrarrestarlo. Según Massanell (2016), existen tres factores claves dentro de la digitalización de la banca:

- La movilidad: Consiste en el proceso en el que “los bancos deben invertir en investigar y desarrollar nuevas formas de identificar a sus clientes” (p. 95). Entender su situación, tener la información necesaria y como consecuencia generar una transacción bancaria de forma más flexible a la actividad digital de las personas.
- La información: se refiere a que la banca ha generado “relaciones con los clientes basados en la confianza y en la que ellos depositan, esto no solo hace referencia a sus ahorros” (p. 96). Sino también a la información de las operaciones financieras realizadas. Por eso ante situaciones adversas al cliente se le puede ayudar a solucionarlas debido a la información que se maneja en relación con lo que el banco conoce.
- La seguridad: se basa en “la protección de los datos de los clientes”, esto quiere decir un aspecto importante a “la reputación del banco” (p. 96). Por eso es de vital importancia gestionar la protección de los datos para evitar que nadie puede hacer uso de la información e inclusive entrar a los sistemas del banco; generando mayor seguridad con la encriptación de datos.

Comentando lo mencionado anteriormente en la información y la seguridad hace referencia exclusivamente a la innovación superior, debido a que a través de esa estrategia podrán generar una mayor digitalización de la información teniendo todo compacto y

estableciendo parámetros específicos en su información. Así como la protección y confidencialidad de los datos que se maneja.

La investigación ha abordado comentar “The technological developments in the banking sector, digital banking (DB) in particular, have significant implications for banks and are dramatically changing the way retail banks are conducting their business” [Los desarrollos tecnológicos en el sector bancario, banca digital (DB) en particular, tienen implicaciones significativas para los bancos y van cambiando drásticamente la forma en que los bancos minoristas están llevando a cabo sus negocios] (Kahveci & Wolfs, 2018, p. 48).

En mención a lo anterior cada año se está dando una evolución exponencial de la digitalización de los servicios relacionados a los pagos. Según Márquez (2016), existen cuatro tipos de formas en tendencias de la evolución de los diversos medios de pagos:

1. La actualización tecnológica de los pagos basados en tarjetas: este proceso ha venido de la mano de las tarjetas de Visa y MasterCard en la medida que han generado innovaciones “empleando sistemas de seguridad dentro de los medios de pagos” que son los chips. Por otro lado, la gran dependencia y uso de los móviles conlleva a las nuevas formas de pago que se le conoce como wallets (p. 102) que es una transacción que se realiza sin el uso de la tarjeta física.
2. La aparición de nuevos intermediarios: estos nuevos participantes buscan tener una innovación e introducirse al mercado con sus propias versiones de tecnología de forma que “pretenden evitar o sustituir el papel de los bancos” (p. 102).
3. Los pagos inmediatos: la rapidez de los pagos que se realizan a través de los teléfonos mediante el número de teléfono que permite “sustituir la cuenta corriente a la que va dirigido el pago” (p. 103).
4. La digitalización del intercambio comercial: la digitalización ha promovido “los pagos” relacionados “al intercambio asociado con el negocio” (p. 103). Además de las formas de financiamientos que a menudo se relacionan en las diversas escalas del pago comercial.

En relación con lo explicado se tiene en cuenta que esta digitalización ha generado una forma diferente en el que los bancos han tenido que mantener un grado de innovación superior para poder estar acorde a la tecnología y las necesidades de los consumidores.

Complementado a la información en mención, la empresa MasterCard ha implementado en sus tarjetas el sistema contactless que consiste en hacer pagos a través de un dispositivo que genera una señal al aparato tecnológico para realizar una transacción (Pérez, 2016).

Por lo mencionado esto genera una innovación superior en las entidades financieras que acojan dicha medida en sus medios de pagos(tarjetas) al introducir el sistema contactless que genera ahorro de tiempo al momento de hacer las compras y es de fácil uso para los clientes.

Cabe destacar que se ha establecido innovaciones en los Eurosistema del comercio electrónico y móvil. Los bancos europeos han implementado el pago móvil a través de sus aplicativos propios del banco que permite realizar operaciones cumpliendo con la normativa de la SEPA (Liébana Cabanillas et al., 2013).

Como aporte adicional existen ocho atributos que se deben tener en cuenta en cualquier innovación de pago:

1. Brindar mejores beneficios para los usuarios
2. Ingresar en un mercado específico
3. Moldear la conducta del usuario final
4. Entregar beneficios para incrementar el uso y aceptación
5. Introducir ventajas de negocio para los proveedores de pago
6. Establecer relaciones a largo plazo entre los grupos de interés
7. Dar seguridad en su uso
8. Generar tipos y mecanismos establecidos (Chakravorti, 2016).

Agregando a lo mencionado la banca en un periodo más digital tiene como parte importante de ellos las personas. Estos clientes exigen nuevas formas de la tecnología pero que a su vez tengan relaciones más cercanas generando un máximo valor en la asesoría y contratación de productos.

La actitud de los equipos ante el desarrollo digital va a ser un elemento de diferenciación de las entidades. La innovación requiere del desarrollo de nuevas capacidades que deben incorporarse a las organizaciones y se extenderán desde el front o la relación con el cliente al back u operaciones (Goirigolzarri, 2016, p. 235).

Una oportunidad identificada es el paso de los clientes a las soluciones bancarias digitales es uno de los objetivos que tiene la banca en futuro y esto permitirá tener una ventaja competitiva de liderazgo en costos, ya que significará una reducción de los costos operativos.

Por eso es que los bancos necesitan invertir en soluciones tecnológicas que le permitan al cliente tener una confianza, seguridad y facilidad en su uso. Cabe resalta que el uso creciente de la banca móvil y de la banca digital en combinación con los cambios demográficos producidos conllevaran a los clientes adecuarse a estos canales remotos. Asimismo, la ventaja competitiva que tienen los bancos es que son dueños de los clientes (Hoyos, 2016).

Incluyendo un aporte a lo mencionado, el desarrollo de estas tecnologías tiene dos fundamentos: La disponibilidad de la información que se maneja a gran escala y una utilización de las diferentes formas de pagos que se emplean en la tecnología (Valverde y Fernández, 2016).

En mención, los bancos van a tener que establecer los mecanismos y estrategias de innovación superior y diferenciación para poder mejorar y cambiar su productos y servicios de tal forma que capten nuevos clientes y mantengan los anteriores.

Complementando la información al respecto en el uso de la ventaja competitiva que es la transformación tecnológica se considera de suma importancia la capacitación de toda el área de la institución (banco) en el ámbito digital, porque a través de ello generara una mirada al futuro en la banca digital (Goirigolzarri, 2016).

Haciendo un comentario al respecto esto le permitirá ver a las instituciones financieras como se deben implementar y adecuar al cambio para hacer uso de la fuente de la ventaja competitiva frente a los demás.

Un aspecto dato clave que considero importante agregar es la identidad digital bancaria que se define como acción que permite identificarnos, autenticarnos y autorizar los pagos que vamos a realizar (Avedaño et al., 2016).

Enfatizando esto permite tener una seguridad de las operaciones bancarias que se realizan a través de las aplicaciones móvil, además de los diferentes servicios que brinda cada institución bancaria para poder centralizar el correcto uso y la seguridad de los clientes.

Como medida de respuesta ante una crisis económica, la solución sería la adopción de la banca online que no solo permite reducir las sucursales, personal establecido dentro de oficinas; sino que también permite situar los negocios bancarios de los países europeos frente al ámbito económico que afrontan (Carbó Valverde & Rodríguez Fernández, 2018).

En mención va permitir una ventaja competitiva de liderazgo en costos, además que se va adaptar las nuevas tecnologías de la situación y generar una mayor creación de productos digitales; cumpliendo con las expectativas y necesidades de los clientes llevando lo tradicional a lo digital.

Según Tramazaygues (2016), los bancos deben trabajar de forma activa para defender su posición en la zona de los pagos poniendo tres opciones fundamentales:

- Presentar soluciones innovadoras y de gran valor para las necesidades de los clientes
- Generar soluciones industriales en los diferentes mercados en los que se encuentran
- Implantar una estrategia de alianza y participación en el ecosistema Fintech que les permita generar situación innovadora (p. 91).

Por lo mencionado al respecto los bancos van a tener que evaluar una de estas tres opciones para ver si es conveniente para su innovación frente a estos nuevos ecosistemas que comenzaron a ingresar en otras partes del mundo.

En complemento pese al surgimiento de nuevos actores, los bancos continúan en una posición de dominio al manejar gran porcentaje de los pagos totales, por eso les corresponde a esas instituciones liderar la digitalización de esos medios (Guersent, 2016).Haciendo hincapié en lo anterior, los bancos deben establecer una posición de vanguardia para reducir el impacto de los nuevos entrantes en el negocio de pagos digitales y servicios de valor añadidos en relación al sector bancario (Tramazaygues, 2016).

Como se mencionó los bancos va a tener que establecer propuestas nuevas, ágiles y adaptarse al entorno cambiante que con lleva la digitalización tanto en productos y servicios para poder responder a las nuevas necesidades de los clientes.



En complementación dentro del sector financiero tradicional existen tres competidores: los bancos del sector, el potencial ingreso de las Fintech y la amenaza de las grandes empresas tecnológicas (Palomo Zurdo et al., 2018).

Por lo expuso los bancos van a tener que dotarse de medidas dentro sus productos y servicios para tener diferenciación frente a estos tres competidores mencionado.

Teniendo en cuenta que el gran desafío en la digitalización de los bancos son las empresas que tecnológicas como Apple, Facebook, Google y Amazon son una amenaza poderosa. Donde los bancos van a tener que no solo reducir sus gastos sino modificar el modelo de negocio y buscar nuevas estrategias mediante las cuales podrán diferenciarse (“Los bancos también tienen un desafío en la digitalización” , 2016).

Como dato fundamental es que las entidades bancarias con actividad tradicional tienen una principal ventaja competitiva que es la relación directa con los usuarios tanto como su conocimiento y operaciones realizadas en la red de oficinas (Palomo et al., 2018).

Ante lo mencionado los bancos van a tener que no solo establecer una ventaja de cercanía sino adecuarse a las nuevas tecnologías y tendencias que se encuentran existentes a su alrededor.

Para finalizar el tema de la digitalización de los servicios financieros, se mencionará que los bancos deben innovar para evitar que otros negocios acaparen y tomen parte sus servicios y estén a manos de proveedores para tercerizar lo que se realiza con las iniciativas de las nuevas plataformas Fintech (Hempel & Hartmann, 2016).

Añadiendo un dato importante a la investigación plantea cabe precisas que la situación financiera se encuentra en constante evolución de diversas formas.

En la investigación abordada “This adaptation, to market requirements, to customer requirements is the promoter of financial innovation. Innovation requires adaptation and the creation of new financial products; in a wider sense, new methods are being incorporated to mobilize or place money, or the development and evolution of new financial bodies” [Esta adaptación, a los requisitos del mercado, a los requisitos del cliente es el promotor de innovación financiera. La innovación requiere adaptación y la creación de nuevas finanzas. productos; En un sentido más amplio, se están incorporando nuevos métodos para movilizar o colocar dinero, o el desarrollo y evolución de nuevos organismos financieros] (Sbarcea, 2019, p. 222).

Se llegaron a las siguientes conclusiones en el estado del arte:

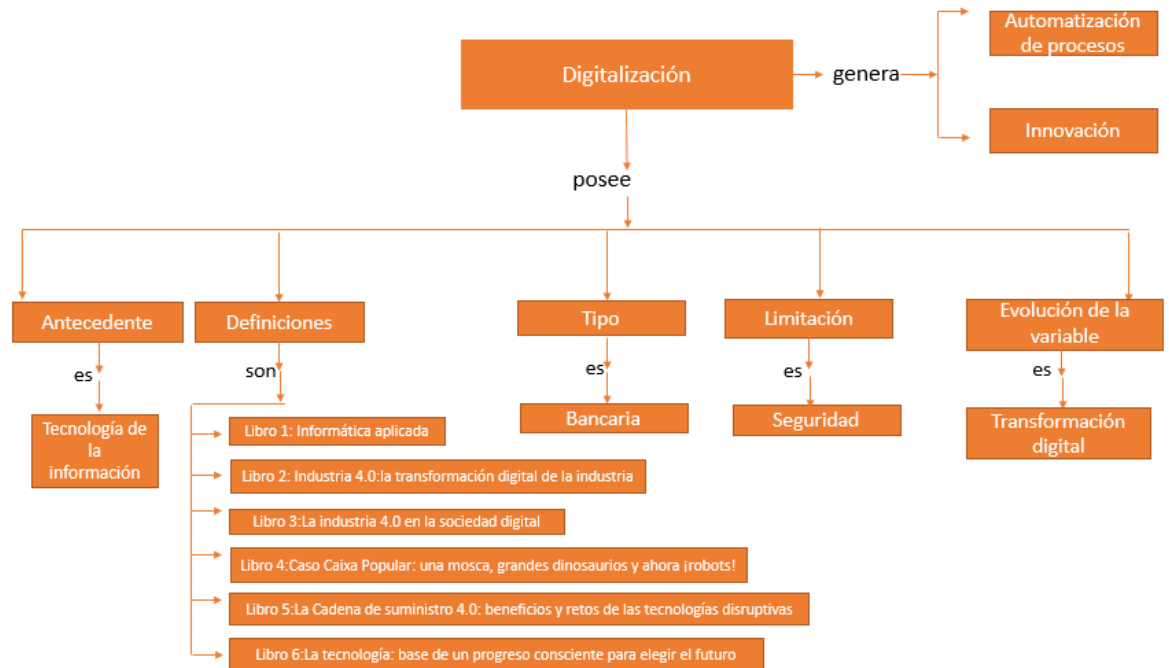
- La digitalización en los servicios bancarios ha ido evolucionando en el tiempo, uno de ellos son los pagos móviles que brindan una innovación superior a los clientes beneficiándolos por su uso al tener facilidades como el contactless dispositivo para poder pagar sin tarjeta.
- Los bancos podrán hacer uso de sus ventajas competitivas tanto innovación superior como diferenciación si adecuan sus productos digitales en los 8 pilares mencionados para generar una mayor aceptación y aumento en su participación. De esa forma los bancos estarán alineados a las nuevas tecnologías para genera un mayor impacto en el cliente a la hora de brindar nuevos servicios digitales.
- Los bancos se mantendrán alineados a la constante evolución de la digitalización siempre y cuando tengan presente las tres estrategias mencionadas para poderlas aplicar en sus diversos servicios de banca personal que brindan para poder hacerle frente a los nuevos actores(competidores) que ingresaran o se encuentran operando.
- Las entidades financieras deben tener presente la diferenciación y el manejo de los costos que permitan tener una estructura sólida en los en los servicios de banca personal y brindarle el mejor servicio al cliente.
- Cabe destacar que estas instituciones financieras van a tener que hacer uso de diversos mecanismos de tecnología a través de la digitalización y además de la ventaja competitiva para hacerle frente a los nuevos competidores.

## 2.2 Bases teóricas

### 2.2.1 Digitalización

**Figura 2.1**

*Técnica de Mapeo*



A continuación, se presentan las bases teóricas de la investigación, las cuales se han hecho sobre la base del método del Mapeo.

#### **Antecedentes:**

“La tecnología de la información se define como el conjunto de dispositivos, servicios y actividades apoyadas por equipo de cómputo y que se basa en la transformación numérica” (Vasconcelos Santillán, 2015, p. 2).

#### **Definiciones:**

**La digitalización** consiste en transformar muchos recursos de diferentes contextos a un objeto digital que se encuentre en línea y tengas uso a disposición propia (Cocero Matesanz et al., 2017).

La digitalización consiste en “la automatización de procesos, mejorar los sistemas integrados de red, desarrollo de nuevos productos y la adecuación de nuevos servicios” (Garrell Guiu & Guilera Agüella, 2019, p. 88).

La digitalización es un proceso que ha permitido hacer que las tareas que eran difíciles o rigurosas se hagan más amigables a través del uso de la tecnología y los nuevos sistemas implementados ( Martínez Aguiló, 2019).

“La digitalización es el incremento de la conectividad, mejorando la toma de decisiones, perfeccionando la automatización y favoreciendo a la innovación” (Ballester Miquel & Pagán Castaño, 2019, p. 34).

“La digitalización es un proceso global de transformación en el que a través de la implantación de las tecnologías de la información y de la comunicación” (Trundidor Diaz et al., 2018, p. 11).

“La digitalización es la tendencia imparable hacia a una transformación masiva de datos y contenidos de información de cualquier tipo a formatos digitales” (Goñi Zabala, 2018, p. 384).

### **Genera:**

“La digitalización está produciendo y debe seguir produciendo en las empresas innovaciones en productos, procesos, marketing y organización, esto es, en todos los ámbitos posibles, llegando a innovar en el modelo de negocio” (Isainz de Vicuña Ancín, 2015, p. 223).

“La digitalización genera no solo mayor eficiencia, sino rapidez en las respuestas, solucionador de problemas” (Villaseca Morales , 2016, p. 53).

“La digitalización es el incremento de la conectividad, mejorando la toma de decisiones, perfeccionando la automatización y favoreciendo la innovación” (Ballester Miquel & Pagán Castaño, 2019, p. 34).

La innovación incremental mejora alguna característica tecnológica mediante cambios menores, explotando el potencial del diseño original y favoreciendo a las empresas ya establecidas en ese mercado. Se trata de pequeñas mejoras, como sucede con las recurrentes actualizaciones de los programas informáticos (Fernandez Quijada, 2013, pp. 14-15).

**Tipos:**

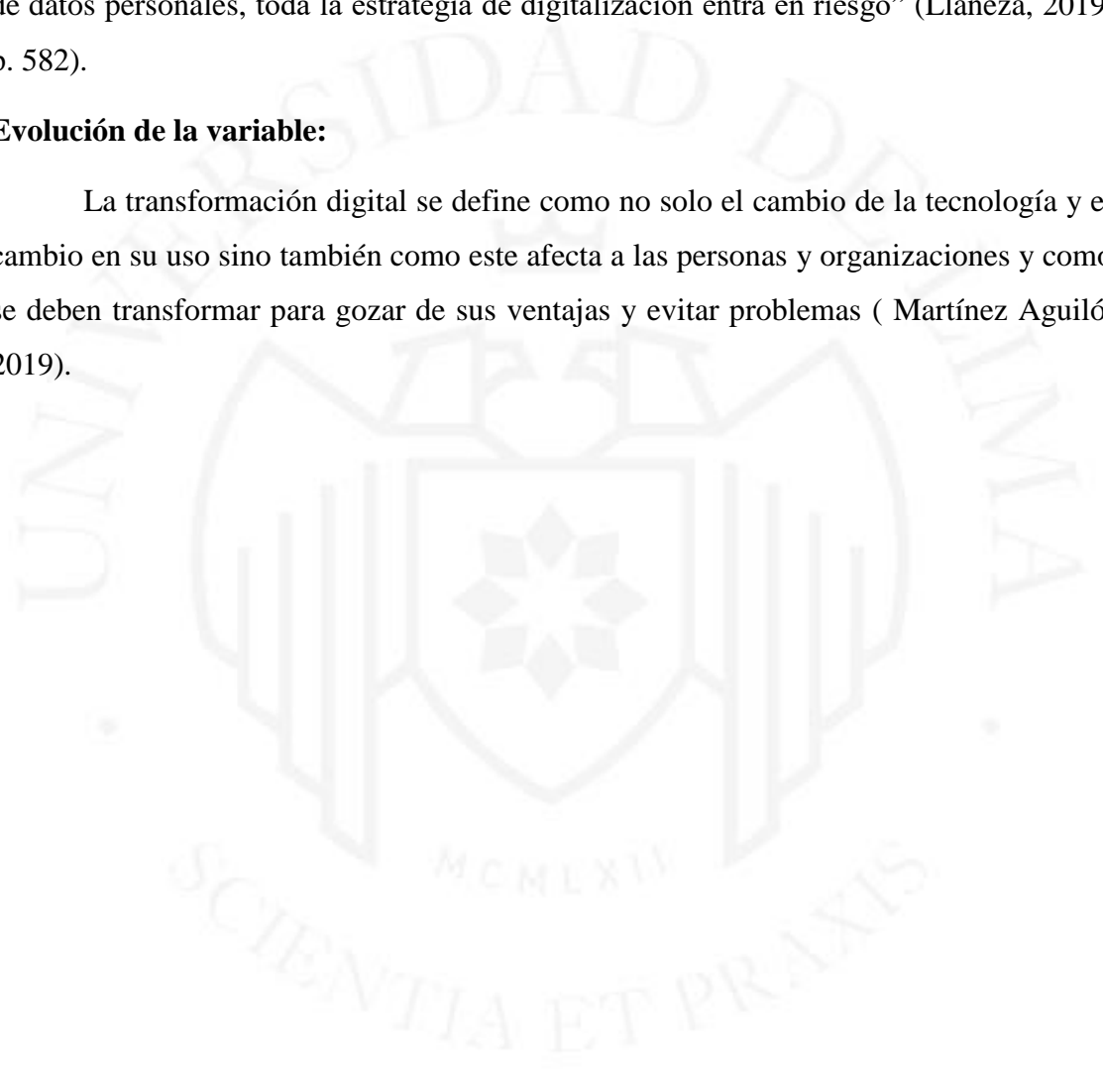
La digitalización bancaria está generando el uso de la información para crear nuevos productos financieros y nuevas sensaciones digitales en los nuevos negocios (Arguedas Sanz et al., 2019).

**Limitaciones:**

“Si las organizaciones no gestionan de forma correcta la seguridad y la protección de datos personales, toda la estrategia de digitalización entra en riesgo” (Llaneza, 2019, p. 582).

**Evolución de la variable:**

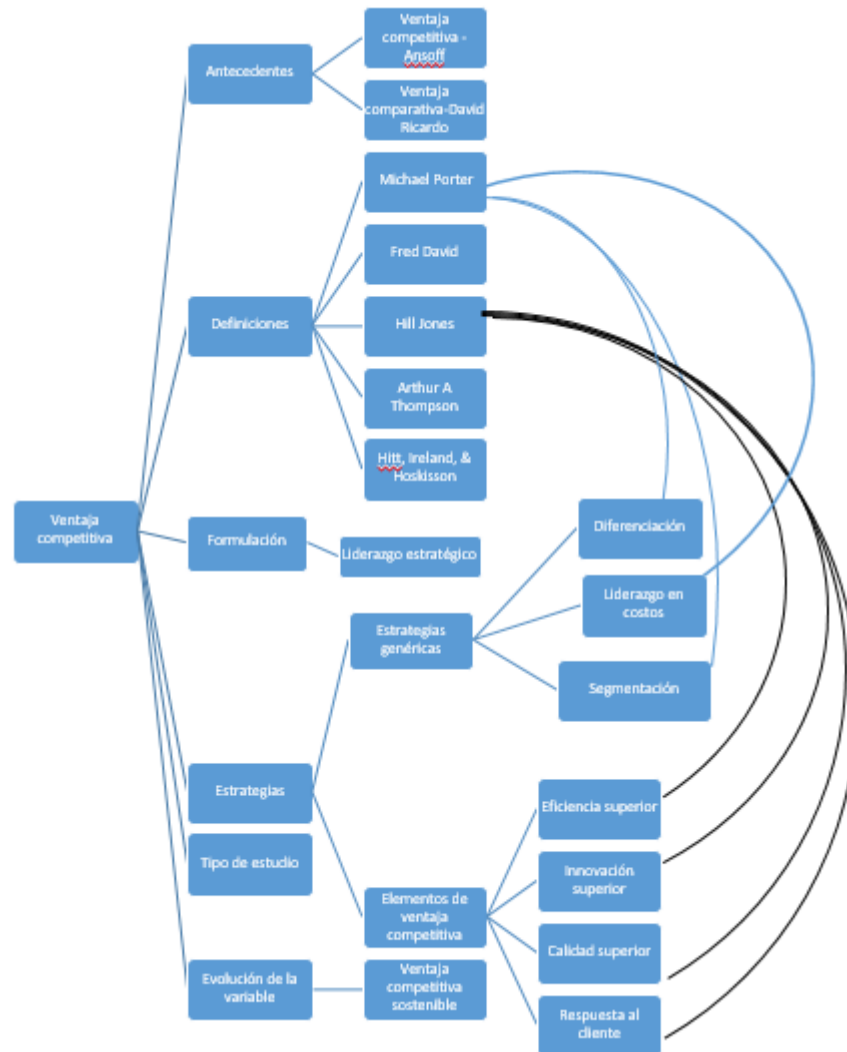
La transformación digital se define como no solo el cambio de la tecnología y el cambio en su uso sino también como este afecta a las personas y organizaciones y como se deben transformar para gozar de sus ventajas y evitar problemas ( Martínez Aguiló, 2019).



## 2.2.2 Ventaja competitiva

**Figura 2.2**

*Técnica de Vertebración*



A continuación, se presentan las bases teóricas de la investigación, las cuales se han hecho sobre la base del método de la vertebración.

### **Antecedentes:**

A partir de los años sesenta se introdujo primero las ventajas competitivas asociadas a la idea mencionada de la ventaja comparativa de la corriente de Ansoff. Según Ansoff, las define como “aquellas características diferenciadoras sobre la competencia que ahora

sobre la competencia que reducen los costes de producto” ( como se citó en Porter M. E., 2010, pp. 20-21).

Existe una teoría asociada a la ventaja competitiva. Según Ricardo, planteo una nueva teoría: la ventaja comparativa. Este principio de la ventaja comparativa consiste en que los países se concentran en especializarse en la producción de los bienes que puedan fabricar a un coste menor, sin gozar de condiciones absolutas ventajosas de producción (Ricardo, 1817).

### **Definiciones:**

Según Michael Porter (1980), la ventaja competitiva se describe como la estrategia competitiva de las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indico como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que, como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión (pp. 32-35).

“La ventaja competitiva se define como cualquier actividad que una empresa haga especialmente bien en comparación de sus rivales, o cualquier recurso que la empresa posea y que sus rivales deseen” (Fred David, 2017, p. 8).

“La ventaja competitiva se origina en la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes con mayor eficacia, con productos o servicios que los consumidores aprecian más o con mayor eficiencia, a un costo menor” (Arthur A. Thompson, 2018, p. 10).

“La ventaja competitiva es una ventaja alcanzada sobre los rivales cuando la rentabilidad de una compañía es mayor que la rentabilidad promedio de las empresas de su industria” (Hill et al., 2019, p. 7).

“La ventaja competitiva es una estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa” (Hitt et al., 2015, p. 5).

La ventaja competitiva se define como acciones que hagan una contribución al valor percibido por los clientes para sus propias empresas, acciones que permitan diferenciar a la organización de sus competidores, ser difíciles de imitar en plazo

perdurables y ser una novedad en las ofertas de crear valor de la organización (Muñoz, 2018, pp. 14-15).

La ventaja competitiva se define como la diferenciación y el liderazgo en costos que tiene una compañía para hacerle frente a sus rivales teniendo una rentabilidad superior al promedio de todas las compañías de la industria (Hill et al., 2015).

### **Formulación:**

Liderazgo estratégico se define como “creación de ventaja competitiva mediante la efectividad administrativa del proceso de elaboración de estrategias” (Hill et al., 2019, p. 5).

### **Estrategias:**

Porter identificó tres estrategias genéricas fueron: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque; estas se podrían usar de forma individual o en conjunto para poder crear a largo plazo una posición que permita defenderse frente a los competidores de una industria. A continuación, se definirá:

- Liderazgo en costos: consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, el acceso preferencial a materias primas y otros factores que permitan la reducción de costos
- Diferenciación: es cuando la compañía escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender su necesidad
- Segmentación: es la elección de un grupo o grupos de segmentos basado en la elección de estrategias con el fin de atenderlos y excluir a los demás (Porter M. E., 2010, pp. 40-43).

En libro de administración estratégica se menciona que una ventaja competitiva está compuesta de los siguientes elementos:

- Eficiencia superior: es la capacidad que tiene la empresa para a través de sus colaboradores transformar sus insumos en productos de forma eficiente y eficaz.
- Calidad superior: un producto cuenta con dicho elemento cuando los clientes identifican que sus atributos les generan más utilidad frente a los productos de



la competencia. Además, los clientes lo comparan con los atributos de calidad en sentido de la excelencia y en sentido de confiabilidad.

- Innovación superior: se refiere a la capacidad que tiene una empresa para poder crear nuevos productos y procesos.
- Respuesta al cliente: una empresa tiene capacidad de respuesta para los clientes al identificar lo que se necesita satisfacer con más detalle que los competidores (Hill et al., 2015, pp. 94-96).

### **Tipos de estudio:**

La ventaja competitiva se orienta a las empresas, productos e industrias para tener un factor clave frente a los demás.

### **Evolución de la variable:**

Ventaja competitiva sostenible es cuando puedes satisfacer las necesidades de los consumidores más eficaz o eficientemente que sus rivales, y cuando la base para esto persiste en el tiempo, a pesar de los esfuerzos de los competidores para igualar o rebasar esta ventaja (Arthur A. Thompson, 2018, p. 10).

“La ventaja competitiva sostenible es una estrategia de una compañía que le permiten mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años” (Hill et al., 2019, p. 7).

## **2.3 Definiciones de términos básicos**

Ventaja competitiva es el conjunto de características o atributos diferenciadores que posee una institución, sean difíciles de copiar y te permita diferenciarte de la competencia.

Liderazgo estratégico es el mecanismo por el cual se genera la ventaja competitiva a través de la correcta dirección del proceso de la formulación e implementación de las estrategias.

Liderazgo en costos es la acción de tener costos menores frente a los demás, generando una mayor ventaja, debido a que manejas un mejor precio para los clientes.

Diferenciación son aquellas características que poseen las empresas, productos y servicios que no las tengan las demás y sean difíciles de copiar.

Segmentación (Enfoque) es la actividad de enfocarse en un segmento determinado, es decir, un mercado específico para ofrecer algo que se encuentre acorde a las necesidades de estos.

Ventaja competitiva sostenible es la característica que genera un atributo diferenciador frente a los demás y además de ello te permita mantenerte con el pasar de los años y perdure.

Respuesta al cliente es un elemento que posee la institución para determinar lo que se necesita para cumplir con las expectativas del cliente y complacerlas en mayor proporción que la competencia.

Digitalización es la automatización de procesos, generando una rápida respuesta en el desarrollo de nuevas tecnologías y modificando el entorno del individuo haciendo que las tareas complicadas resulten simples con el uso de la tecnología.

Digitalización bancaria es un tipo de digitalización que consiste en la elaboración de productos, servicios digitales, cambios en la estructura de los bancos y una mayor sistematización de los procesos de la banca personal.

Innovación es la modificación de algo que existe agregándole partes tecnológicas generando cambios dentro lo creado e implementado que antes se encontraba sin modificación.

Transformación digital es el cambio asociado a las tecnologías digitales mediante el cual conlleva a una integración de la automatización de los procesos dentro de los diversos ámbitos.

## CAPÍTULO III: HIPOTESIS

### 3.1 Hipótesis de investigación

#### 3.1.1 Hipótesis general

Hipótesis general: Si se eliminan los intermediarios en las agencias bancarias y se genera la digitalización de la banca personal completamente, los clientes reaccionaran de forma positiva al no tener intermediarios para realizar sus operaciones que se realizaban en ventanilla.

#### 3.1.2 Hipótesis específicas

- **Hipótesis específica 1:** Los nuevos productos y servicios dentro de la banca personal, captaran nuevos clientes (atacar nuevos segmentos de mercado) y aumentaran la cartera de clientes que ya tenían establecido.
- **Hipótesis específica 2:** El ingreso de los bancos extranjeros como Bankia, Jp Morgan, Bank of América, Bancolombia, Empresas para el desarrollo de tecnología, con sus diversos productos y servicios; reducirán la participación de los bancos peruanos y a subes disminuirán su cartera de clientes.
- **Hipótesis específica 3:** Los bancos brindaran beneficios para la mejora de la fidelización a través del uso de sus aplicativos de banca persona. Tras el ingreso de las Fintech que ofrezcan novedosos servicios.

### 3.2 Variables y Operacionalización variables

#### 3.2.1 Variables

Para el presente estudio se cuenta con dos variables:

**Variable independiente:**

La digitalización es un proceso global que consiste en la automatización de procesos, mejora de los sistemas integrados, desarrollo nuevos productos y servicios; cambios de la estructura organizacional, modificación de los diferentes mecanismos tradicionales a lo digital. Permitiendo que las tareas se realicen de forma más sencilla y la implementación de la innovación en todos sus ámbitos. Además de ello permite generar oportunidades para algunos y amenazas para otros (Trundidor Diaz et al.,2018; Martínez Aguiló,2019; Garrell Guiu & Guilera Agüella,2019).

**Variable dependiente:**

La ventaja competitiva: Según Fred David (2017), “se define como cualquier actividad que una empresa haga especialmente bien en comparación de sus rivales o cualquier recurso que la empresa posea y que sus rivales deseen” (p. 8). Además, su creación se genera mediante la efectividad administrativa del proceso de elaboración de estrategias y sus elementos más representativos.

### 3.2.2 Operacionalización de las variables

**Figura 3.1**

*Matriz de operacionalización*

Variables	Tipo de Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Digitalización	Independiente	Es un proceso global que consiste en la automatización de procesos , mejora de los sistemas integrados , desarrollo nuevos productos y servicios;cambios de la estructura organizacional, modificación de los diferentes mecanismos tradicionales a lo digital. Permitiendo que las tareas se realicen de forma mas sencilla y la implementación de la innovación en todos sus ámbitos. Además de ello permite generar oportunidades para algunos y amenazas para otros.	Digitalización bancaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo nuevos canales para la plataforma.</li> <li>• Adaptación de la infraestructura tecnología.</li> <li>• Crecimiento de los servicios de banca personal.</li> </ul>	Encuesta
			Automatización de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de intermediarios.</li> <li>• Agilización de las actividades de banca personal.</li> <li>• Reducción de tiempos en operaciones banca personal.</li> </ul>	Encuesta
			Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de nuevas maquinas para la banca personal.</li> <li>• Conectividad de los usuarios de banca personal.</li> <li>• Desarrollo de innovación incremental de la banca personal.</li> <li>• Cantidad de nuevos aplicativos de banca personal en el ultimo año.</li> <li>• Cantidad de sistemas de pago digitales.</li> <li>• Sistemas de seguridad para aplicaciones de pago</li> </ul>	Encuesta
Ventaja competitiva	Dependiente	Se define como cualquier actividad que una empresa haga especialmente bien en comparación de sus rivales o cualquier recurso que la empresa posea y que sus rivales deseen. Además, su creación se genera mediante la efectiva administración del proceso de elaboración de estrategias y sus elementos mas representativos.	Liderazgo estrategico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de responsabilidad en la rentabilidad de la compañía.</li> <li>• Plan estrategico.</li> <li>• Nivel de implementación.</li> </ul>	Guia de entrevista
			Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de productos de banca personal</li> <li>• Beneficios brindados por los bancos a través de sus aplicaciones</li> </ul>	Encuesta Guía de entrevista
			Respuesta al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente al usar la banca personal</li> <li>• Nivel de aumento de la participación de clientes en los bancos</li> <li>• Característica que pondera los clientes en los productos ofrecidos por nuevos competidores(Fintech)</li> </ul>	Guía de entrevista

### 3.3 Aspectos deontológicos de la investigación

Para la investigación presentada tiene como propósito brindar información de forma ética para poder brindar apoyo y beneficios para las empresas del sector bancario del Distrito de Santiago de Surco.

Por ello al momento de realizar la entrevista para poder recabar información por parte de la persona indicada, se le presentara un informe mediante el cual se le brindara al entrevistado un documento que especifique las condiciones previstas entre ambos y acuerdos de la información a relevar por parte de la entrevista. Por consiguiente, se le hará firmar a la persona entrevista un documento (protocolo de consentimiento informado).

De esta manera se mantendrá una investigación responsable y ética sin generar daños y perjuicios a la persona entrevistada. Por consiguiente, generara lineamientos correctos al momento de aplicar la guía de entrevista; teniendo como aspecto fundamental el consentimiento informado hacia la persona entrevistada dándole a conocer el objetivo de la investigación.

Para esto la investigación a realizar en base a los aspectos éticos y deontológicos a considerar en la investigación tendrá los siguientes a importantes:

- El primero es el respeto a las personas dándole a conocer que se va expresar con la información brindada en la entrevista y haciendo de ello conocimiento del consentimiento informado (CI), el cual deberá ser firmado y aceptado por la persona de forma voluntaria y no es una obligación. Por eso, se debe explicar acerca de la investigación y el tiempo en el que la persona va participar de la investigación. Cabe destacar que el investigador puede relevar información para no dar esto al entrevistado, especificado en el formato firmado de consentimiento informado.
- El segundo es la beneficencia y no maleficencia respecto a este aspecto hace referencia a evitar el daño de la persona por el estudio realizado. Además de ello asegurar el bienestar de la persona(entrevista) y la honorabilidad misma.
- El tercero es la justicia por ello la investigación tiene que ver con toda la prevención que yo tomo para desarrollar la información. Por eso se realiza

una declaración para gestionar la investigación, los tiempos, los recursos y las personas.

- El cuarto es la integridad científica dentro los aspectos deontológicos, el cual se relaciona con la actividad que cada uno realiza en base a la investigación que realiza de forma profesional. Para esto debe tratarse la información de forma cuidadosa en el proceso de investigación.
- El quinto es la responsabilidad se refiere a la conciencia de la persona al cuidado de la información que se conoce dentro del estudio y las consecuencias que puede ocurrir al formar un equipo de trabajo. Por eso la información que se utiliza debe ser de manera cuidadosa y revisora para evitar inconvenientes.

Como último aspecto deontológico a tener en cuenta es la fuentes y citas en formato apa para mencionarlo sobre el uso de información de diversos autores, haciendo respetar sus derechos de creación sobre los mismos.



# CAPÍTULO IV: METODOLOGIA

## 4.1 Diseño metodológico

- a) Enfoque: La investigación es de enfoque cuantitativo porque sigue ciertos parámetros el estudio y se toma en cuenta la relación que se dé entre las variables de estudio.
- b) Tipo de investigación: Se considera que es una investigación Aplicada porque tiene objetivo el desarrollo de las teorías estudiadas aplicadas a un ámbito de estudio que es el sector bancario y permitirá brindar nuevos conocimientos sobre el tema.
- c) Alcance de Investigación: Se considera que es una investigación de alcance correlacional porque hace que dos variables en este caso digitalización y ventaja competitiva se asocien dentro de un ámbito generando una relación causa-efecto en la hipótesis. Además de ello las variables que se están estudiando se conocen (existe conocimiento previo) y el levantamiento de la información se va a realizar en un solo momento.
- d) Diseño de Investigación: Se considera que es una investigación de diseño no experimental de tipo transaccional. Porque la recolección de datos se da en un único momento. Dentro diseño no experimental no se manipula la variable.

## 4.2 Diseño muestral

Para el presente estudio se tomará como índice de partida los bancos privados del distrito de Santiago de Surco.

Respecto al **universo** se considera lo siguiente para realizar su cálculo:

- Primero la cantidad de agencias de bancos privados en el distrito de Santiago de Surco.
- Segundo la cantidad promedio de trabajadores en una agencia.



**Tabla 4.1**

*Información para el cálculo del Universo*

Número de agencias totales	65
Número promedio de trabajadores en agencias	14

Posterior a ello se multiplicará el número de agencias totales x Número promedio de trabajadores en agencia = 910 colaboradores del banco. Este dato se validó con la visita a 4 diferentes agencias de banco.

Para esto caracterizaremos los colaboradores que se encuentran dentro de una agencia:

- Gerente de tienda.
- Subgerente de tienda.
- Gerente asistente.
- Analistas senior de plataforma.
- Representantes financieros(cajeros).
- Asistente de atención al cliente.

Dentro de los elementos comunes que se pueden encontrar dentro de los perfiles mencionados son la información que disponen los colaboradores respecto a la banca personal, además de la innovación que se está implementando. Entre otros aspectos la atención que se les da a los clientes y el manejo de las herramientas que brinda el banco respecto a la banca personal.

Respecto a la **muestra** a considerar se deben seguir pasos establecido para su hallazgo.

**Tipo de muestreo:** Probabilístico-Aleatorio simple. Además de ello la muestra es de condición probabilística, se va extraer la información de la población que pueda dar conocer los resultados dentro del ámbito de la investigación.

**Muestra(parámetros):** 95% probabilidad y 6% de error.

### Figura 4.1

Formula de cálculo de muestreo

$$n = \frac{4pqN}{E^2(N-1)+4pq}$$

### Tabla 4.2

Datos para la aplicación de la fórmula de la muestra

n (tamaño del universo)	910
q	50%
p	50%
Error de muestra	6%
N (tamaño de la muestra a ser determinada)	200

Para esto se tendrá que aplicar el instrumento de recolección de información a 200 colaboradores de los bancos del distrito de Santiago de Surco, el cual se calculó al aplicar la formula.

### 4.3 Técnicas e instrumentos de recolección

En la investigación se recoge información de fuente primaria

- Técnica 1: Encuesta.
- Instrumento1: Cuestionario.

Para esto el perfil a desarrollar la encuesta son colaboradores de banco que trabajan en las agencias bancarias privadas del Distrito de Santiago de Surco. Además de

ello dicho instrumento contara con 22 preguntas con el fin de obtener información para la investigación.

- Técnica 2: Entrevista.
- Instrumento 2: Guía de entrevista.

Se ha diseñado la Guía de entrevista que se encuentra en el anexo 4. Para este instrumento tiene como perfil de entrevistado al colaborador que realiza toma de decisiones de manera jerárquica en la entidad bancaria, así como la implementación y evaluación de la misma estrategia. En el cual se le formulara un cuestionario de 13 preguntas y tiene una duración de 1 hora aproximadamente. En el anexo 4 se encontrará la guía de entrevista a realizar.

#### **4.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Los pasos a seguir para el procesamiento de la información son:

- Primero: Las encuestas se ingresarán en Excel con un formato que permita clasificarlas en base a la unidad de análisis del estudio.
- Segundo: Revisar dichas encuestas dentro del Excel cuales contiene errores e ir descartando.
- Tercero: Ingresar en base al formato de Excel las encuestas al programa de SPSS para su análisis
- Cuarto: Medir los resultados obtenidos a través de SPSS.
- Quinto: Procesar los resultados para su evaluación.

# CAPÍTULO V: ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL

## 5.1 Discusión

### Resultados descriptivos y análisis:

**Tabla 5.1**

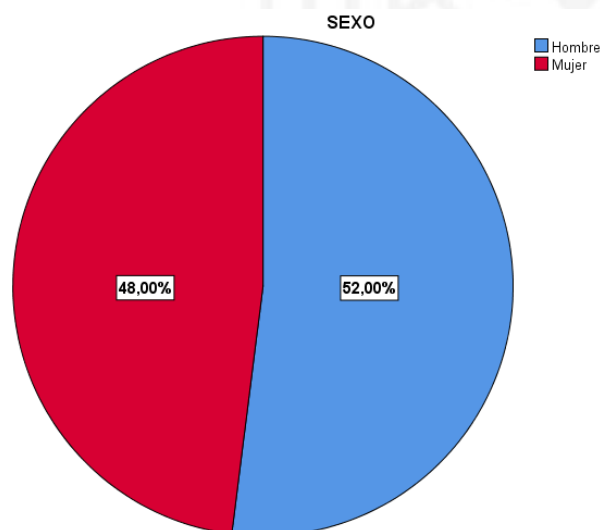
*Muestra obtenida previo análisis, Lima 2020*

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	78	52,0
Mujer	72	48,0
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.1 de la muestra de 200 personas encuestadas se obtuvo en este caso 150 operarios del distrito de Santiago de Surco donde se aprecia que las participaciones de atención de Clientes en ambos sexos son similares con los siguientes porcentajes 52% hombres y mujeres con el 48% que se refleja en la gráfica siguiente.

**Figura 5.1**

*Muestra obtenida del análisis, Lima 2020*



**Tabla 5.2**

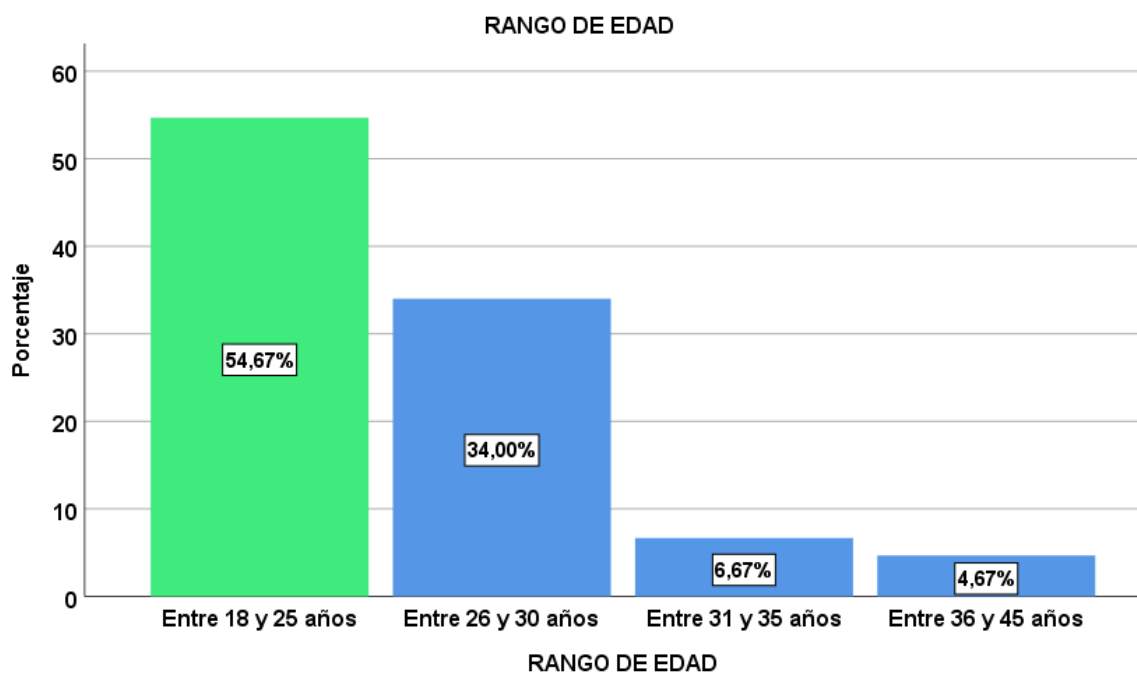
*Rango por edad de la muestra obtenido del estudio*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Entre 18 y 25 años	82	54,7
Entre 26 y 30 años	51	34,0
Entre 31 y 35 años	10	6,7
Entre 36 y 45 años	7	4,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.2 se obtuvieron los datos más resaltantes de los 150 operarios del distrito de Santiago de surco, el 54.7% se encuentra en el rango de 18 y 25 años; por otro lado, el 34% lo obtuvo el rango de 26 y 30 años ambos suman el 88.7% de Colaboradores bancarios jóvenes y que constituyen la mayor ponderación en el estudio.

**Figura 5.2**

*Rango por edad de la muestra obtenida del estudio*



**Tabla 5.3**

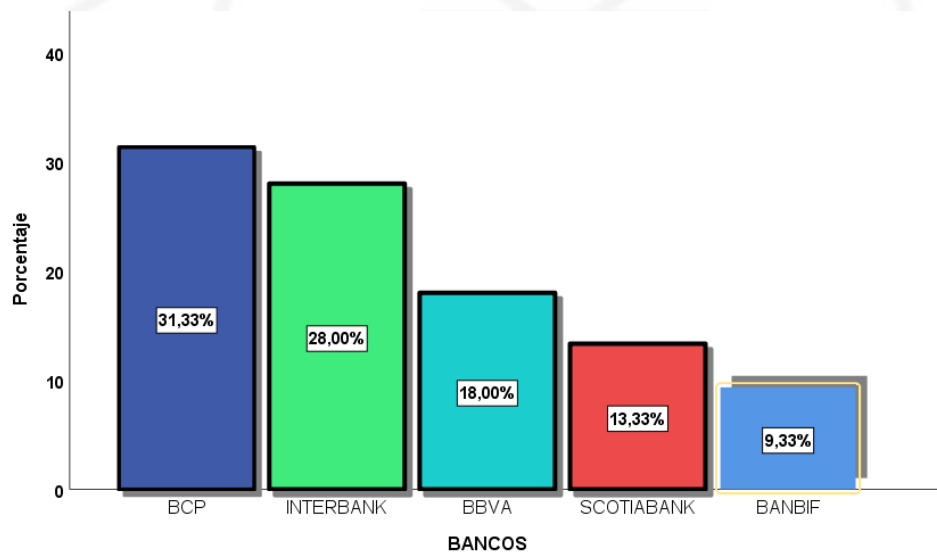
*Cantidad de operarios según Banco perteneciente*

BANCOS	Frecuencia	Porcentaje
BCP	47	31,3
INTERBANK	42	28,0
BBVA	27	18,0
SCOTIABANK	20	13,3
BANBIF	14	9,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.3 se puede evidencia que el BCP para dicho estudio es uno de los bancos que cuenta con un porcentaje mayor de 31.3% respecto a los demás operarios encuestados, seguido de Interbank con un 28%. Esto también ratifica la mayor presencia de estos 2 bancos en la zona de estudio.

**Figura 5.3**

*Cantidad de operarios expresado %, según Banco perteneciente*



**Tabla 5.4**

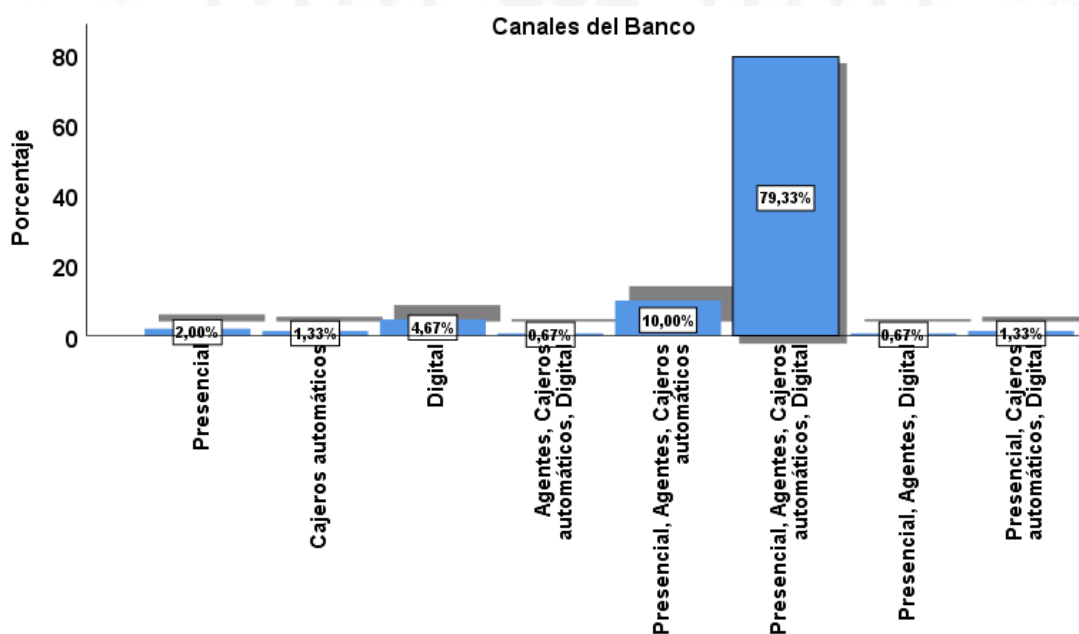
*Tipos de canales que utiliza el banco para la Plataforma de Atención*

Canales	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	3	2,0
Cajeros automáticos	2	1,3
Digital	7	4,7
Agentes, Cajeros automáticos, Digital	1	0,7
Presencial, Agentes, Cajeros automáticos	15	10,0
Presencial, Agentes, Cajeros automáticos, Digital	119	79,3
Presencial, Agentes, Digital	1	0,7
Presencial, Cajeros automáticos, Digital	2	1,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.4 que hace hincapié en los tipos de canales que utilizan los bancos para su plataforma de atención el que más prepondera es la opción de Presencial, Agentes, Cajeros automáticos y Digital con un 79.3%, (Multiplataforma para atraer Clientes) Como se puede visualizar en el siguiente gráfico.

**Figura 5.4**

*Tipos de canales que utiliza el banco para la Plataforma de Atención*



**Tabla 5.5**

*¿Cómo afectara a los bancos el proceso de adaptación de la infraestructura tecnológica?*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Positivamente	150	100,0

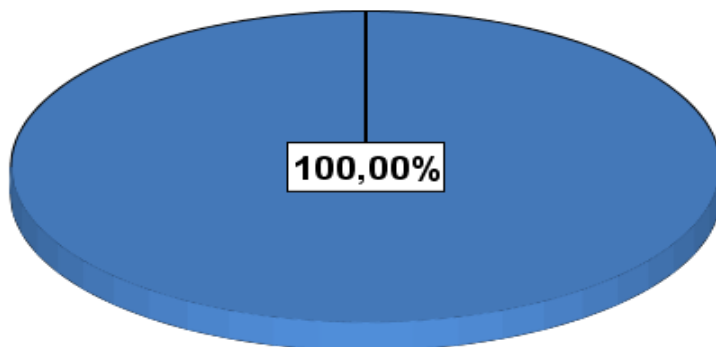
En la tabla 5.5 se puede evidenciar que existe una respuesta positiva al 100% de la adaptación de la infraestructura tecnológica dentro de los bancos.

**Figura 5.5**

*¿Cómo afectara a los bancos el proceso de adaptación de la infraestructura tecnológica?*

**Percepción de la adaptación de la infraestructura tecnológica**

■ Positivamente





**Tabla 5.6**

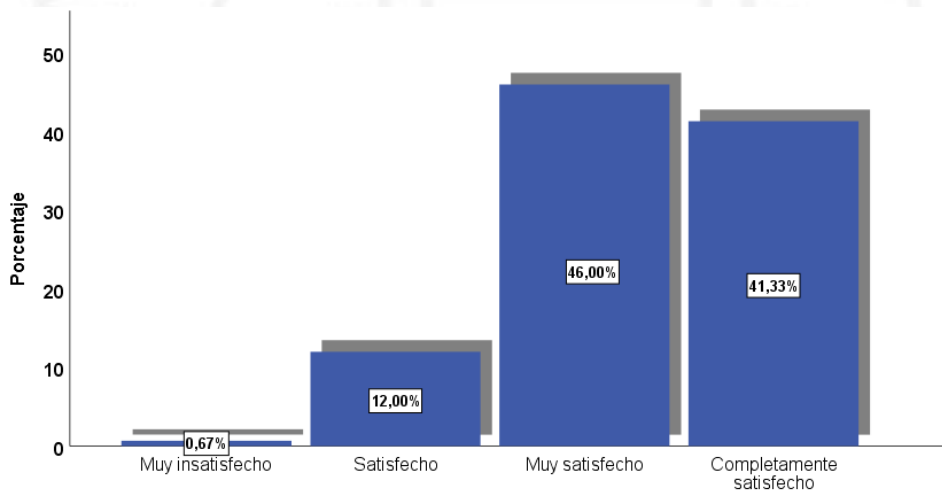
*Nivel de satisfacción con las herramientas brindadas por el banco*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	1	0,7
Satisfecho	18	12,0
Muy satisfecho	69	46,0
Completamente satisfecho	62	41,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.6 se evidencia que el nivel de satisfacción con las herramientas brindadas por el banco es muy satisfecho con un 46%, seguido de completamente satisfecho con un 41.3% lo que nos da entender que los operarios de los diferentes bancos del distrito de Santiago de surco se encuentran contentos con las herramientas tecnológicas brindadas. Acumulado de satisfacción de 99.3%.

**Figura 5.6**

*Nivel de satisfacción con las herramientas brindadas por el banco*



**Tabla 5.7**

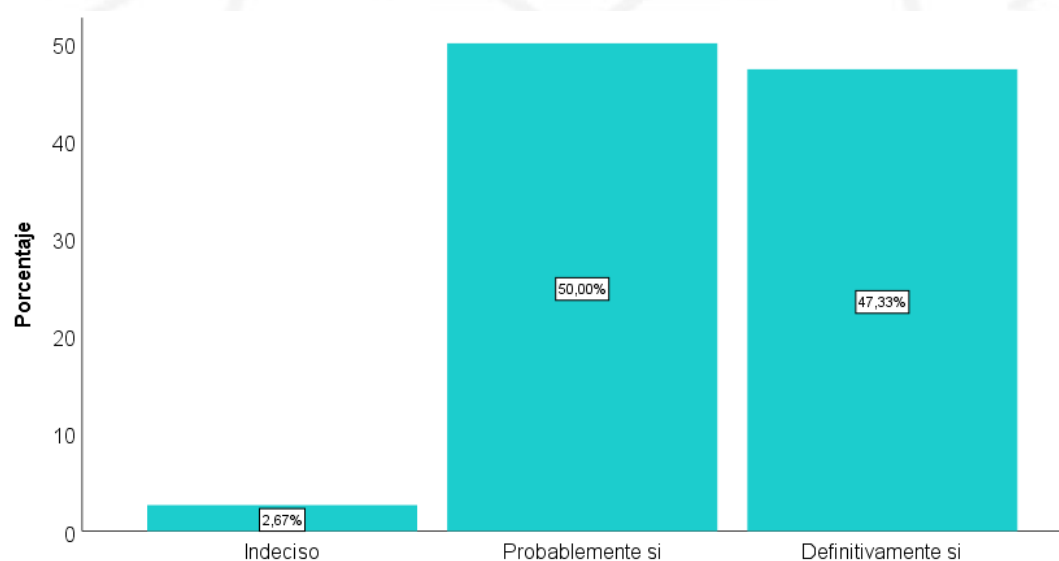
*Existe potencial crecimiento de los servicios de la banca personal*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Indeciso	4	2,7
Probablemente si	75	50,0
Definitivamente si	71	47,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.7 respecto a la opinión de los operarios de los bancos del distrito de Santiago de Surco sobre la existencia del potencial crecimiento de los servicios de la banca personal es probablemente si con un 50%; seguido de un 47.3% definitivamente si tal como se puede observar en dicho gráfico.

**Figura 5.7**

*Existe potencial crecimiento de los servicios de la banca personal*



**Tabla 5.8**

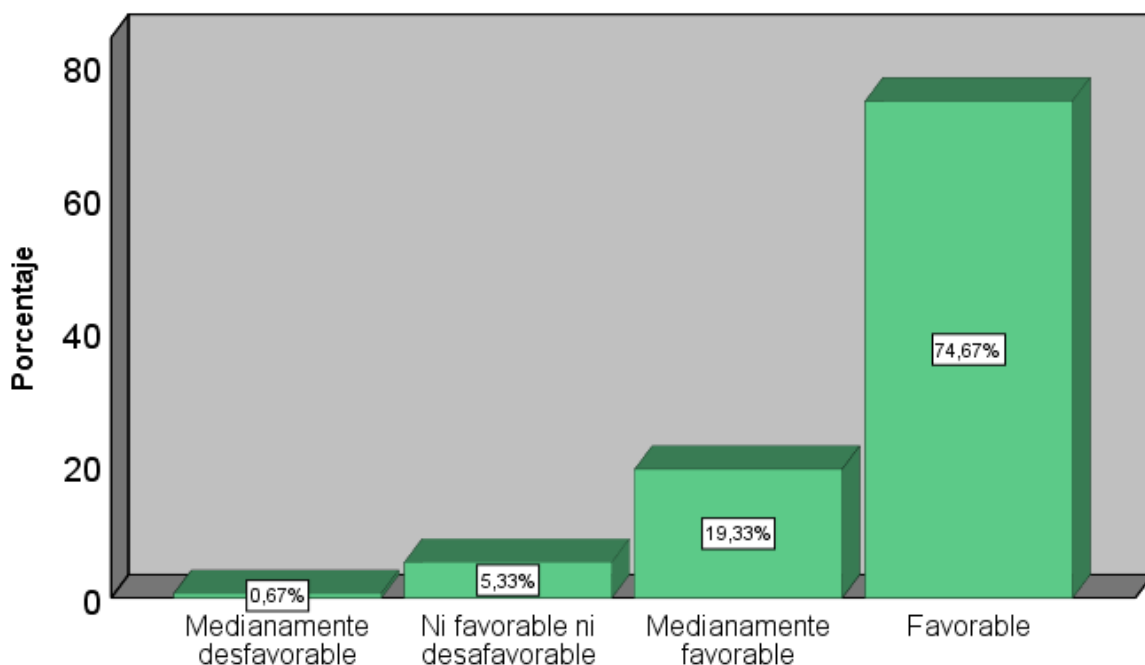
*Según la reducción de tiempos en las operaciones de banca personal*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Medianamente desfavorable	1	,7
Ni favorable ni desfavorable	8	5,3
Medianamente favorable	29	19,3
Favorable	112	74,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.8 se nota que los operarios de los bancos del distrito de Santiago de Surco eligieron la opción de Favorable con un 74.7% lo que nos da entender que es muy importante la reducción de tiempo en las operaciones de la banca personal, ventaja que les permite captar Clientes.

**Figura 5.8**

*Respuesta obtenida sobre la escala de la reducción de tiempo de atención en operaciones de banca personal*



**Tabla 5.9**

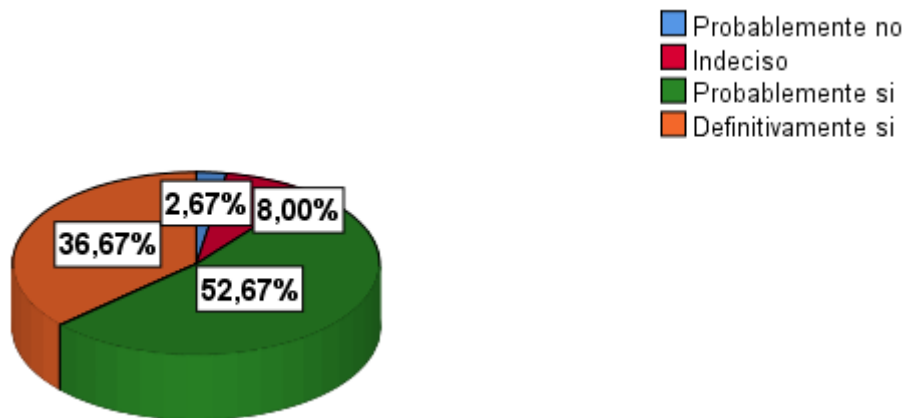
*Respuestas sobre la automatización de proceso provocara la suplantación de la mano de obra física*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Probablemente no	4	2,7
Indeciso	12	8,0
Probablemente si	79	52,7
Definitivamente si	55	36,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.9 según la respuesta obtenida por los operarios de banco sobre la reducción de intermediarios para las actividades tradicionales de la banca personal se obtuvo una respuesta de Probablemente si con un 52.7% y definitivamente con un 36.7%, cuya sumatoria es de 89.4% y nos da entender que tienen claro la suplantación de la mano de obra física por lo digital y esto se dará por la automatización de procesos.

**Figura 5.9**

*Respuesta sobre la suplantación de mano de obra física*



**Tabla 5.10**

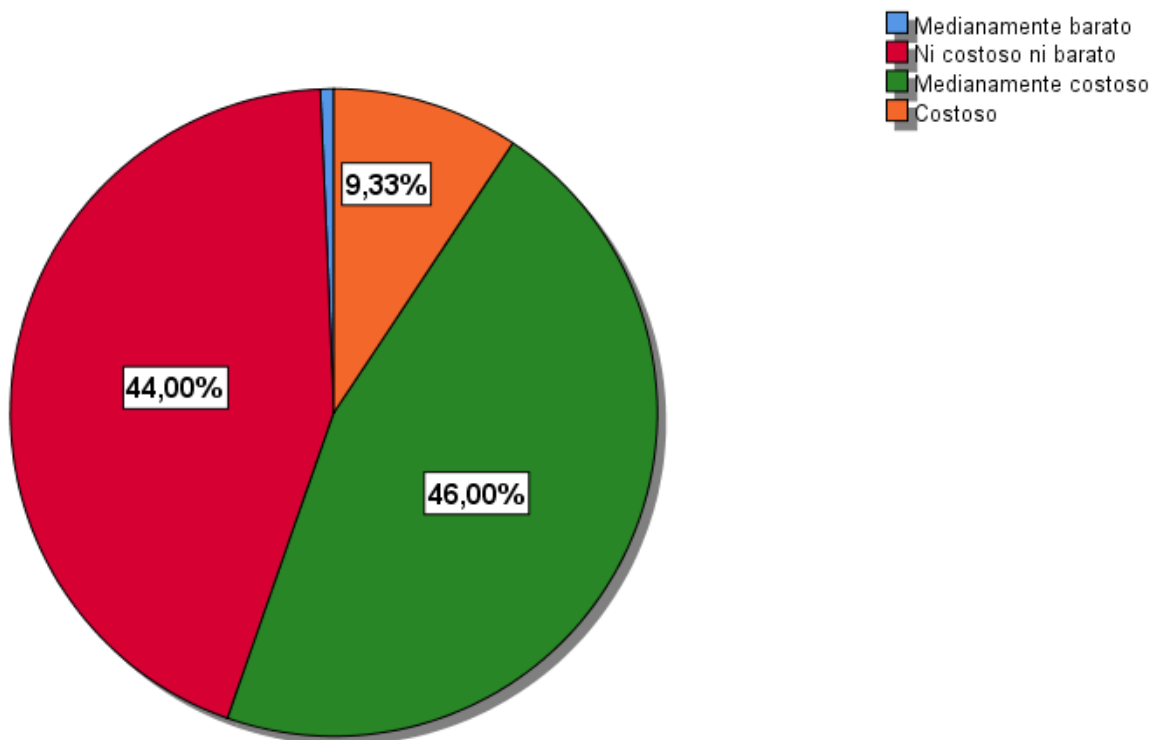
*Calificación sobre la agilización de las actividades de la banca personal*

Nivel de gasto	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente barato	1	0,7
Ni costoso ni barato	66	44,0
Medianamente costoso	69	46,0
Costoso	14	9,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.10 se obtuvo resultados por parte de la respuesta de los operarios de bancos del distrito de Santiago de Surco acerca de la agilización de las actividades de la banca personal y la mayoría dijo que es medianamente costoso con un 46%; seguido de ni costoso ni barato con un 44%. Tal como se visualiza en la siguiente gráfica.

**Figura 5.10**

*Calificación sobre el gasto de la agilización de actividades de la banca personal*



**Tabla 5.11**

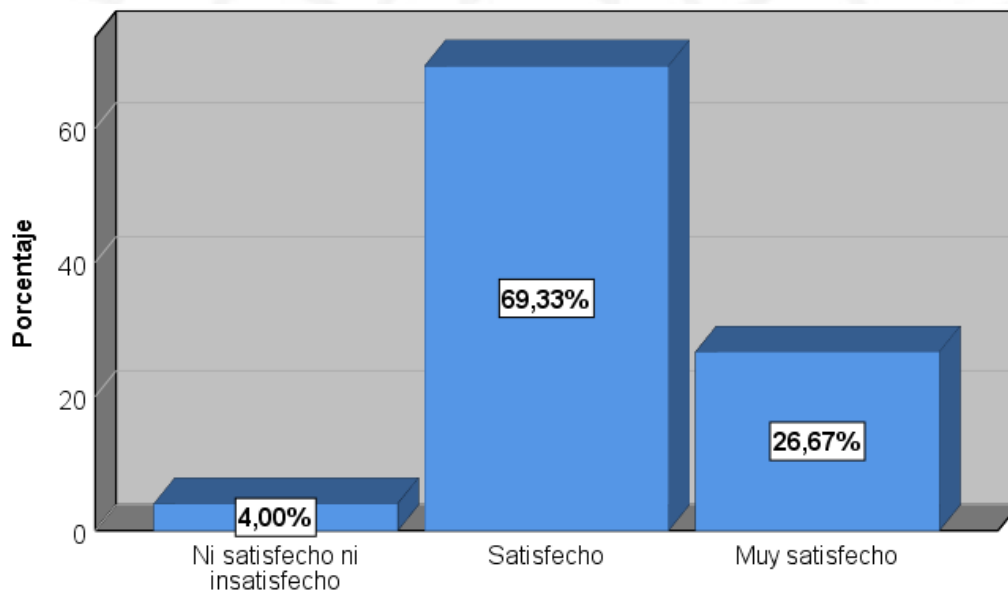
Nivel de satisfacción tras la implementación de nuevas máquinas en la agencia

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ni satisfecho ni insatisfecho	6	4,0
Satisfecho	104	69,3
Muy satisfecho	40	26,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.11 se puede apreciar que los operarios dan una respuesta de satisfecho con 69.3% y muy satisfecho 26.7% (Acumulado de satisfacción 96%) acerca de la implementación de nuevas máquinas en la agencia en la que trabajan. En el siguiente grafico se aprecia las demás apreciaciones sobre el nivel de satisfacción.

**Figura 5.11**

Nivel de satisfacción tras la implementación de nuevas máquinas en la agencia



**Tabla 5.12**

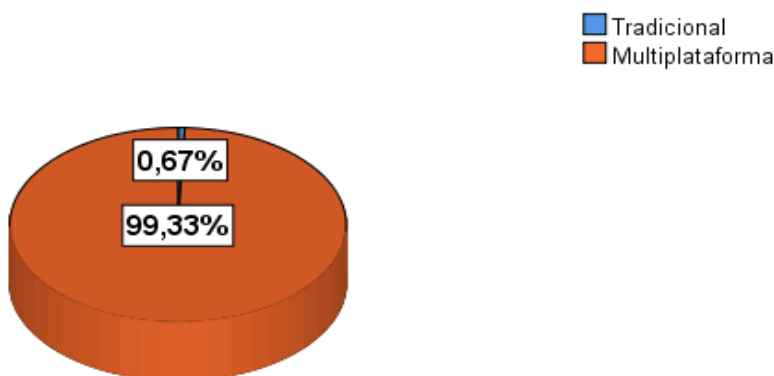
*Equipos implementados en la banca personal*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Tradicional	1	,7
Multiplataforma	149	99,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.12 se puede obtener la respuesta de los operadores acerca de los nuevos equipos implementados para la banca personal, ¿Cuál conoce y existe dentro de su institución bancaria?, se llegó al 99.3% de multiplataforma lo que nos da entender que en casi todos los bancos se encuentran implementados las nuevas máquinas tecnológicas donde se pueden realizar diversas operaciones. Como se puede apreciar en el gráfico de barras.

**Figura 5.12**

*Equipos implementados en la banca personal*



**Tabla 5.13**

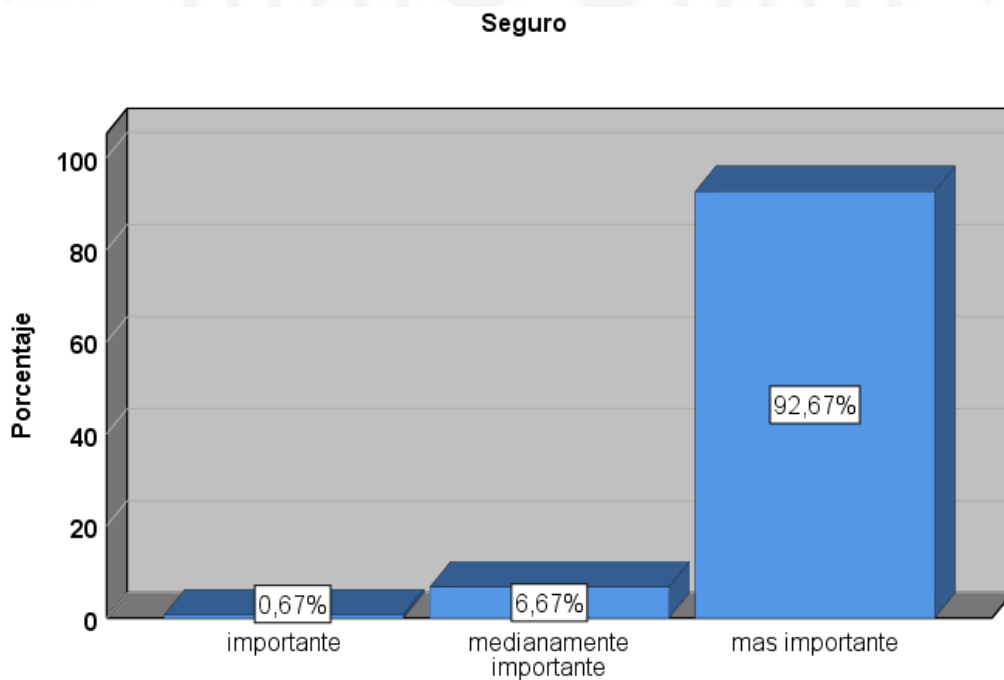
*Apreciación del atributo seguro que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas*

<b>Seguro</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Importante	1	,7
Medianamente importante	10	6,7
Más importante	139	92,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.13 se puede apreciar que el atributo de Seguro en las maquinas incorporadas por los Bancos con el avance de la digitalización a través de la innovación se considera muy importante con un 92.7% como se refleja en la siguiente gráfica de barras. **Respecto al rango de edades** de las personas que respondieron esta pregunta entre 36 a 45 años respondió 1 persona(importante), 26 a 30 años respondió 10 personas (medianamente importante) y 18 a 25 años respondió 139 personas (más importante).

**Figura 5.13**

*Apreciación del atributo seguro que deberían incorporar y reforzar las nuevas máquinas incorporadas*





**Tabla 5.14**

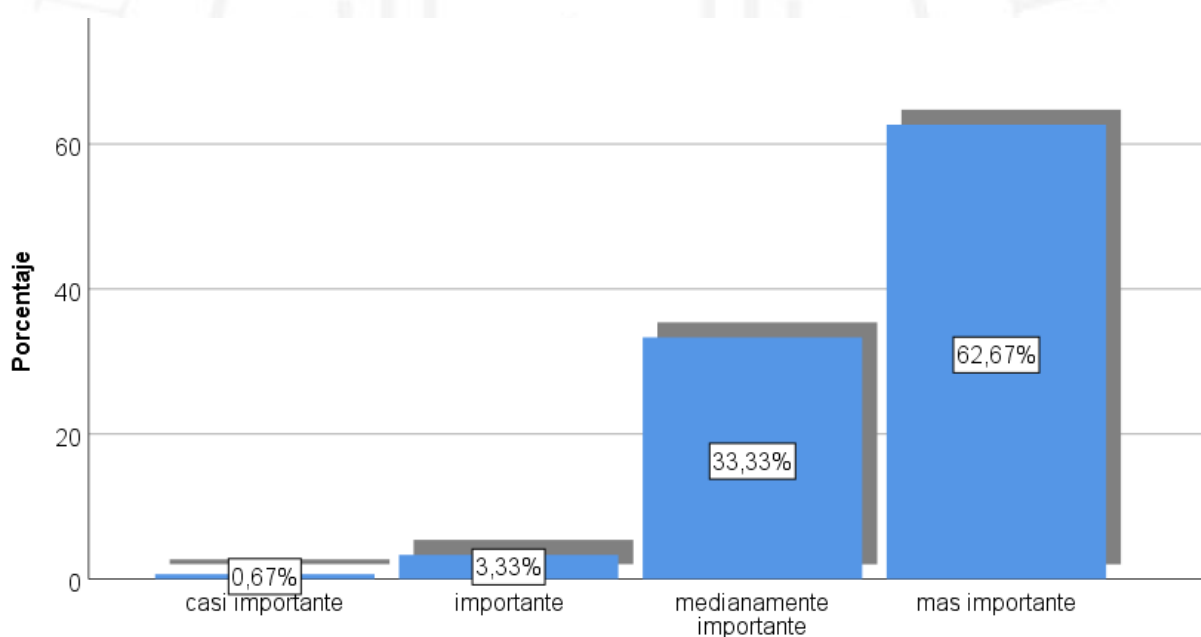
*Apreciación del atributo multiuso que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas*

<b>Multiuso</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi importante	1	,7
Importante	5	3,3
Medianamente importante	50	33,3
Más importante	94	62,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.14 según los operarios del distrito de Santiago de Surco concuerdan más importante multiuso en las nuevas máquinas incorporadas en el Banco al 62.7%. Tal como se visualiza en el siguiente gráfico.

**Figura 5.14**

*Apreciación del atributo multiuso que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas*



**Tabla 5.15**

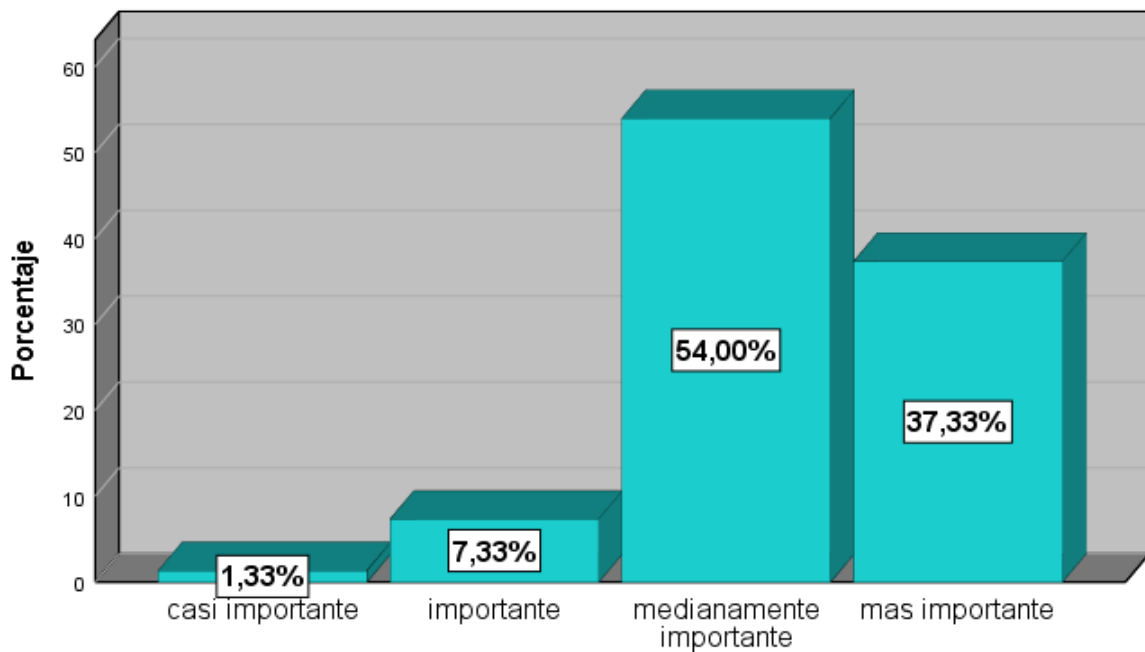
*Apreciación del atributo innovador que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas*

<b>Innovador</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Casi importante	2	1,3
Importante	11	7,3
Medianamente importante	81	54,0
Más importante	56	37,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.15 dicho atributo Innovador tiene una puntuación de 54% medianamente importante por los operarios de los bancos del distrito de Santiago de Surco, se puede apreciar en el gráfico las demás calificaciones.

**Figura 5.15**

*Apreciación del atributo innovador que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas*



**Tabla 5.16**

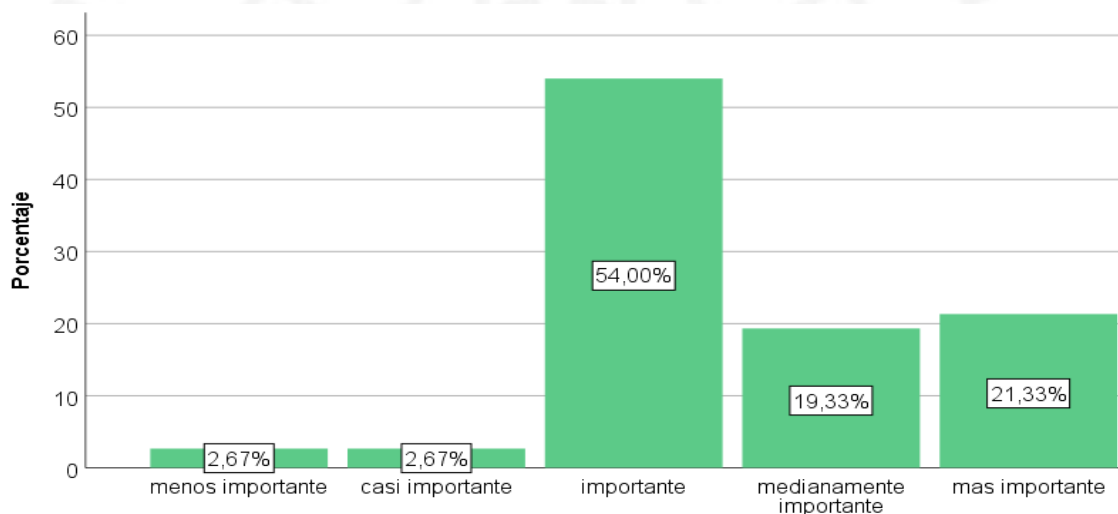
*Apreciación del atributo tamaño que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas*

		<b>Tamaño</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Menos importante	4	2,7
	Casi importante	4	2,7
	Importante	81	54,0
	Medianamente importante	29	19,3
	Más importante	32	21,3
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.16 se puede evidenciar que la calificación del atributo tamaño es importante con un 54%, como se evidencia en la siguiente grafica.

**Figura 5.16**

*Apreciación del atributo tamaño que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas*



**Tabla 5.17**

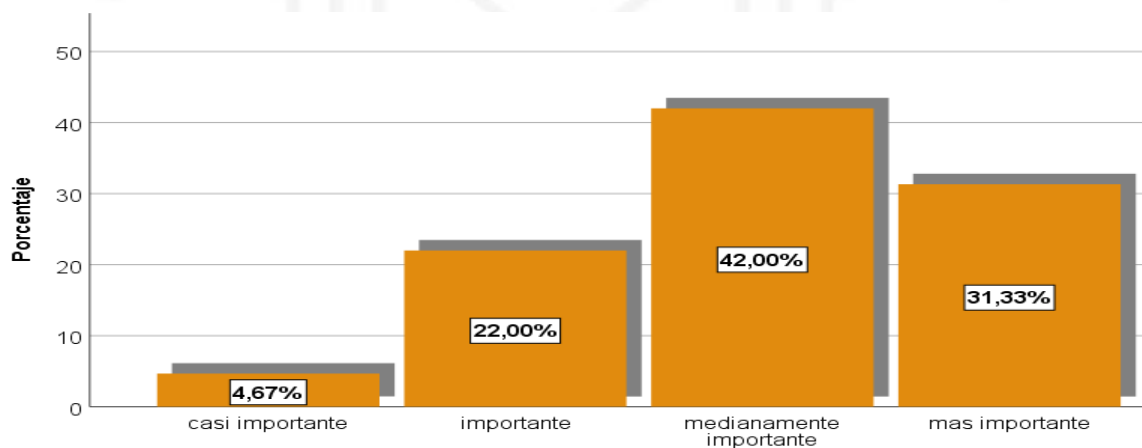
*Apreciación del atributo comodidad que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas*

<b>Comodidad</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi importante	7	4,7
Importante	33	22,0
Medianamente importante	63	42,0
Más importante	47	31,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.17 se puede notar que dicho atributo comodidad es considerado medianamente importante con un 42%, se visualizan los demás porcentajes del atributo calificado por los operarios de bancos en el siguiente gráfico. Respecto a las respuestas obtenidas por los miembros de los bancos del BCP respondieron 47 (más importante); Interbank respondieron 42 y BBVA respondieron 21 (medianamente importante); BBVA respondieron 6 ,Scotiabank respondieron 20 ,Banbif respondieron 7 (importante) ; y Banbif respondieron 7 (casi importante)

**Figura 5.17**

*Apreciación del atributo comodidad que deberían tener las nuevas máquinas incorporadas*



**Tabla 5.18**

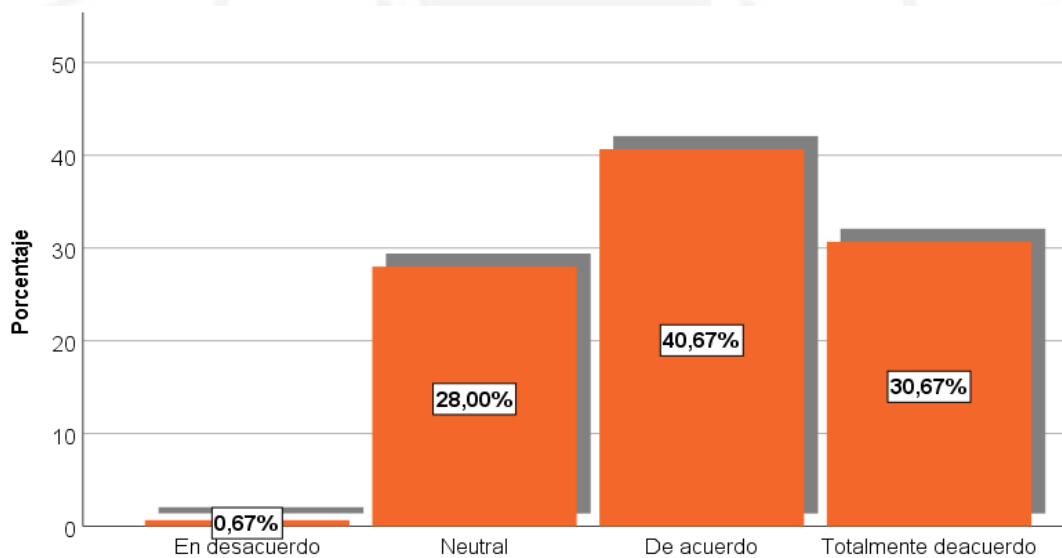
*Apreciación sobre la conectividad entre usuarios de diferentes bancos*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
En desacuerdo	1	,7
Neutral	42	28,0
De acuerdo	61	40,7
Totalmente de acuerdo	46	30,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.18 se obtiene la apreciación de los operarios de los diferentes bancos acerca de la conectividad entre los usuarios de los diferentes bancos, gran parte eligió la opción de acuerdo con un 40,7%; llama la atención el 30,7% no está de acuerdo y 28% no se pronuncia tal como se aprecia en la siguiente gráfica.

**Figura 5.18**

*Apreciación sobre la conectividad entre usuarios de diferentes bancos*



**Tabla 5.19**

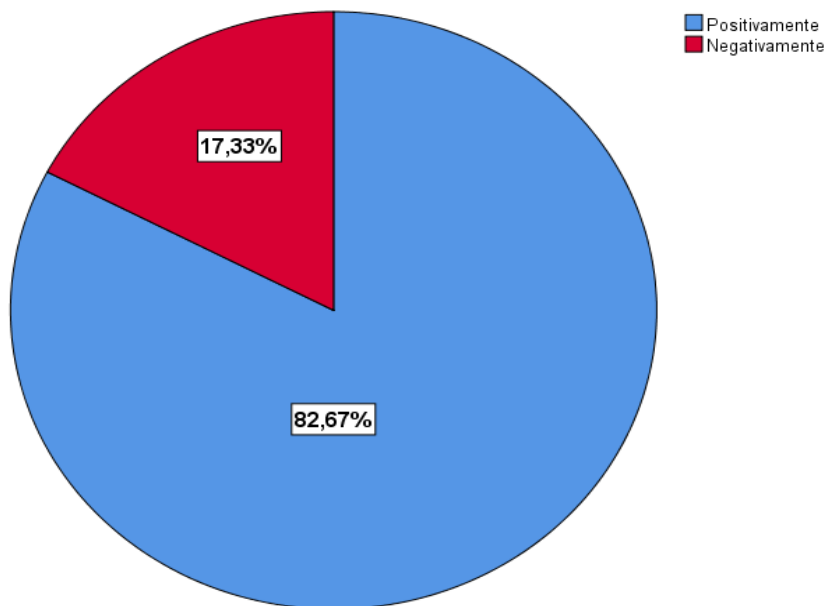
*Opinión sobre la eliminación de las ventanillas en los bancos*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Positivamente	124	82,7
Negativamente	26	17,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.19 se puede llegar a la conclusión que según las percepciones de los operarios de los diferentes bancos del distrito de Santiago de Surco se llegara a la conclusión que los clientes responderán positivamente tras la eliminación de la ventanilla en los bancos, ya que existen canales digitales y cajeros multifunción alternativos que suplen esta labor.

**Figura 5.19**

*Opinión sobre la eliminación de las ventanillas en los bancos*



**Tabla 5.20**

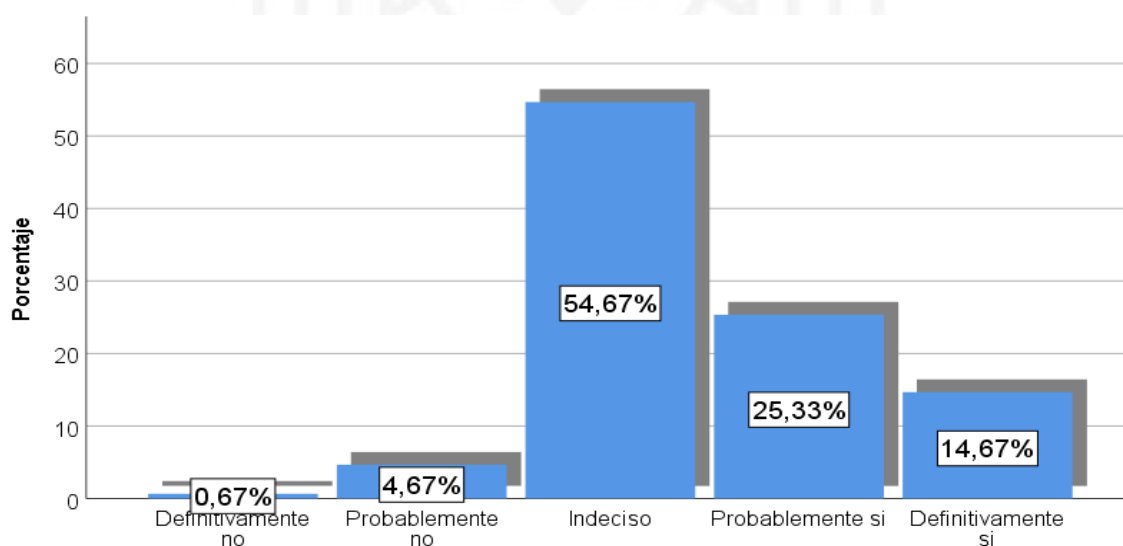
*Cambio de los clientes de entidad tras el ingreso de nuevas empresas que ofrezcan mejores servicios*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Definitivamente no	1	,7
	Probablemente no	7	4,7
	Indeciso	82	54,7
	Probablemente si	38	25,3
	Definitivamente si	22	14,7
<b>Total</b>		<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.20, se puede evidenciar que los operarios del distrito de Santiago de surco mencionan indeciso con un 54.7% acerca del ingreso de entidades financieras extranjeras, grandes empresas tecnológicas (Facebook,Apple,Whatsapp,Amazon) y que ofrezcan mejores servicios que los bancos ,esto debido a que los bancos nacionales están bien posesionados y están realizando inversiones en tecnología como se evidencia en la siguiente gráfica.

**Figura 5.20**

*Cambio de los clientes de entidad tras el ingreso de nuevas empresas que ofrecen mejores servicios*



**Tabla 5.21**

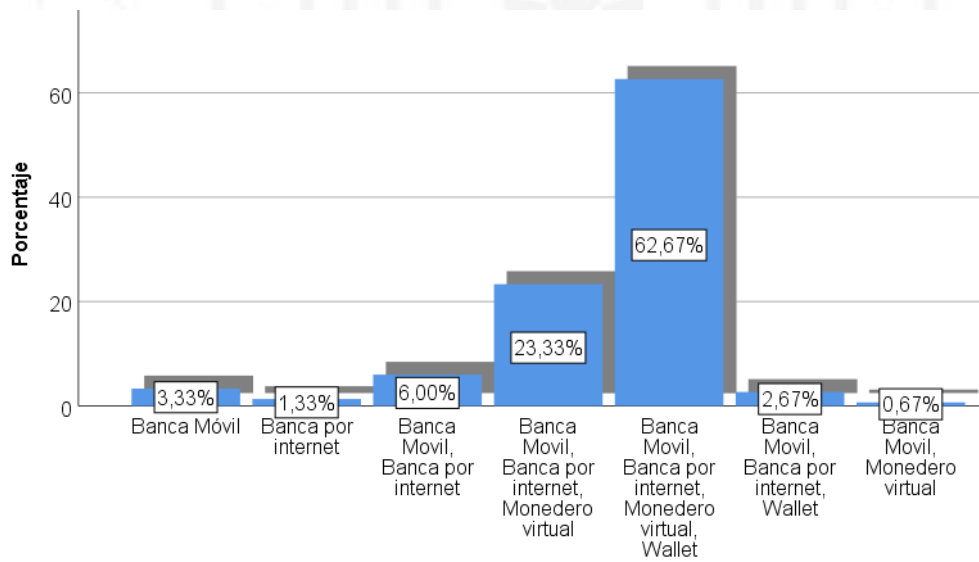
*Aplicaciones que ha desarrollado el banco donde labora*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Banca Móvil	5	3,3
Banca por internet	2	1,3
Banca Móvil, Banca por internet	9	6,0
Banca Móvil, Banca por internet, Monedero virtual	35	23,3
Banca Móvil, Banca por internet, Monedero virtual, Wallet	94	62,7
Banca Móvil, Banca por internet, Wallet	4	2,7
Banca Movil, Monedero virtual	1	,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.21 podemos notar que gran parte de los operarios eligieron la opción de Banca Móvil, Banca por internet, Monedero virtual y Wallet con un 62.7% aquellas aplicaciones que han desarrollado en banco donde laboran.

**Figura 5.21**

*Aplicaciones que ha desarrollado el banco donde labora*





**Tabla 5.22**

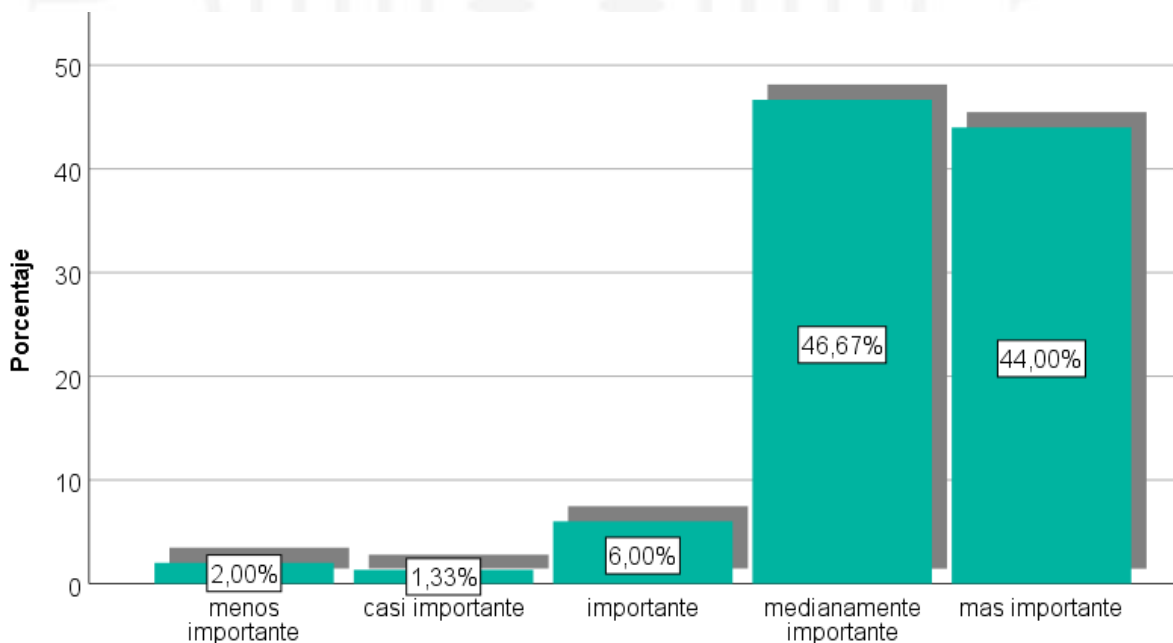
*Apreciación del atributo conocido que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal*

<b>Conocido</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos importante	3	2,0
Casi importante	2	1,3
Importante	9	6,0
Medianamente importante	70	46,7
Más importante	66	44,0
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla N°22 los operarios de los diferentes bancos puntúan como medianamente importante un 46.7% y más importante con 44%, cuya sumatoria es 90.7% de acumulado refleja la ponderación del atributo conocido sobre lo que más valoran los clientes en las aplicaciones de la banca personal.

**Figura 5.22**

*Apreciación del atributo conocido que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal*



**Tabla 5.23**

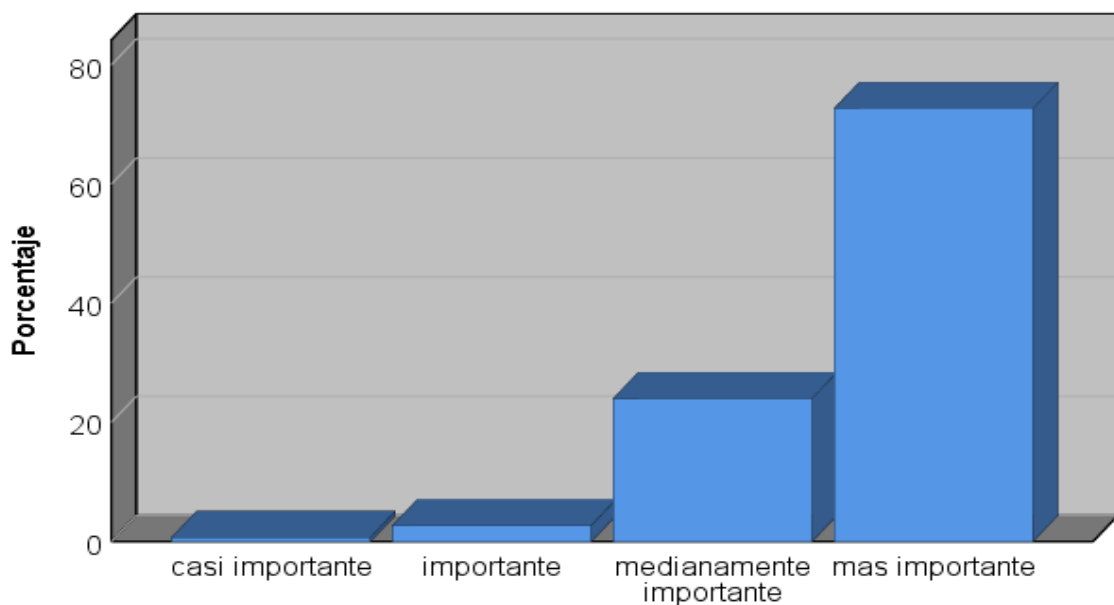
*Apreciación del atributo seguro que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal*

		<b>Seguro</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Casi importante	1	,7
	Importante	4	2,7
	Medianamente importante	36	24,0
	Más importante	109	72,7
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.23, los operarios de los diferentes bancos del distrito de Santiago de Surco mencionan como más importante el atributo seguro lo valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal con un 72.7%, aspecto que los bancos también priorizan para evitar pérdidas.

**Figura 5.23**

*Apreciación del atributo seguro que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal*



**Tabla 5.24**

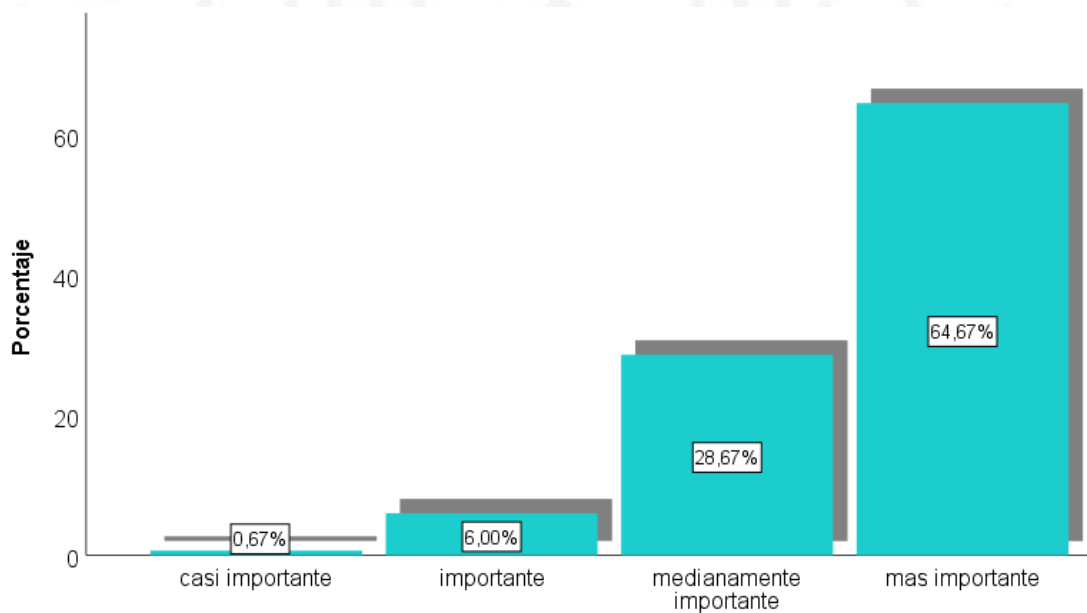
*Apreciación del atributo rapidez que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal*

Rapidez		
	Frecuencia	Porcentaje
Casi importante	1	0,7
Importante	9	6,0
Medianamente importante	43	28,7
Más importante	97	64,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.24, se evidencia que según los operarios consideran que el atributo de rapidez es el más importante con un 64.7%, factor apreciado tal como se evidencia en la siguiente gráfica.

**Figura 5.24**

*Apreciación del atributo rapidez que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal*



**Tabla 5.25**

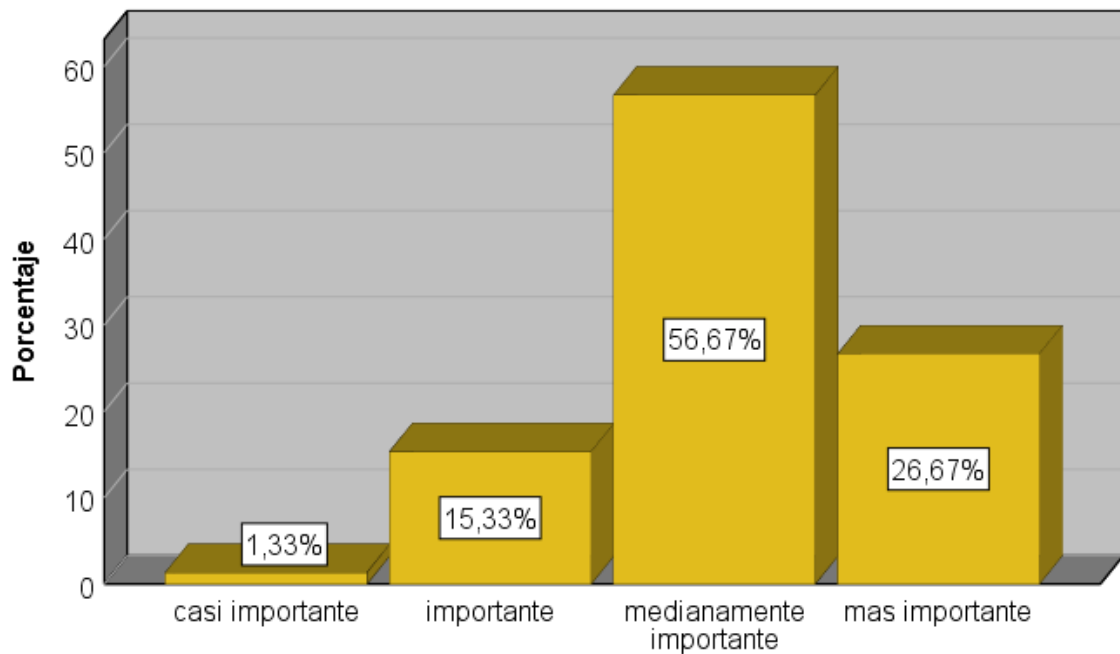
*Apreciación del atributo compatibilidad que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal*

		<b>Compatible</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Casi importante	2	1,3
	Importante	23	15,3
	Medianamente importante	85	56,7
	Más importante	40	26,7
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.25, se puede apreciar que según los operarios del distrito de Santiago de Surco se llega a la conclusión que es medianamente importante el atributo de compatibilidad que valoran los clientes en las aplicaciones de la banca personal con un 56.7%, en grafico se visualiza con mayor detalle.

**Figura 5.25**

*Apreciación del atributo compatibilidad que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal*



**Tabla 5.26**

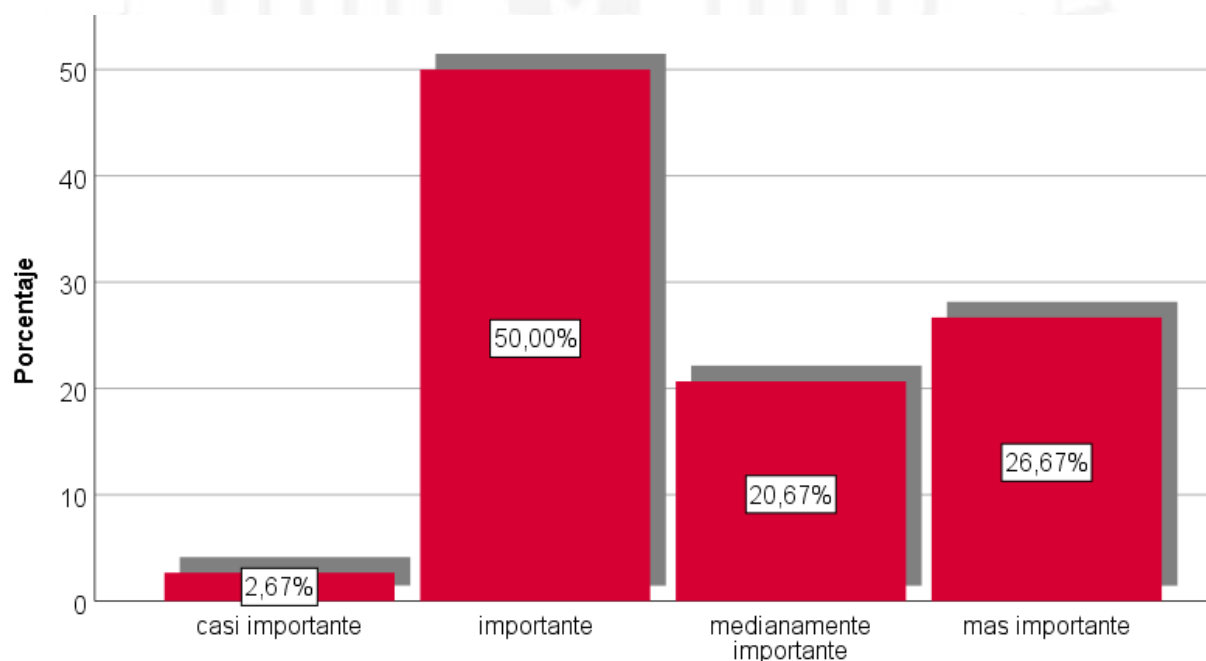
*Apreciación del atributo comodidad que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal*

		<b>Comodidad</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Casi importante	4	2,7
	Importante	75	50,0
	Medianamente importante	31	20,7
	Más importante	40	26,7
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.26, se evidencia que según los operarios de los diferentes bancos del distrito de Santiago de Surco se llega a un 50% importante obtenido sobre el atributo comodidad que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal tal como se evidencia en el gráfico de barras.

**Figura 5.26**

*Apreciación del atributo comodidad que valoran más los clientes en las aplicaciones de la banca personal*



**Tabla 5.27**

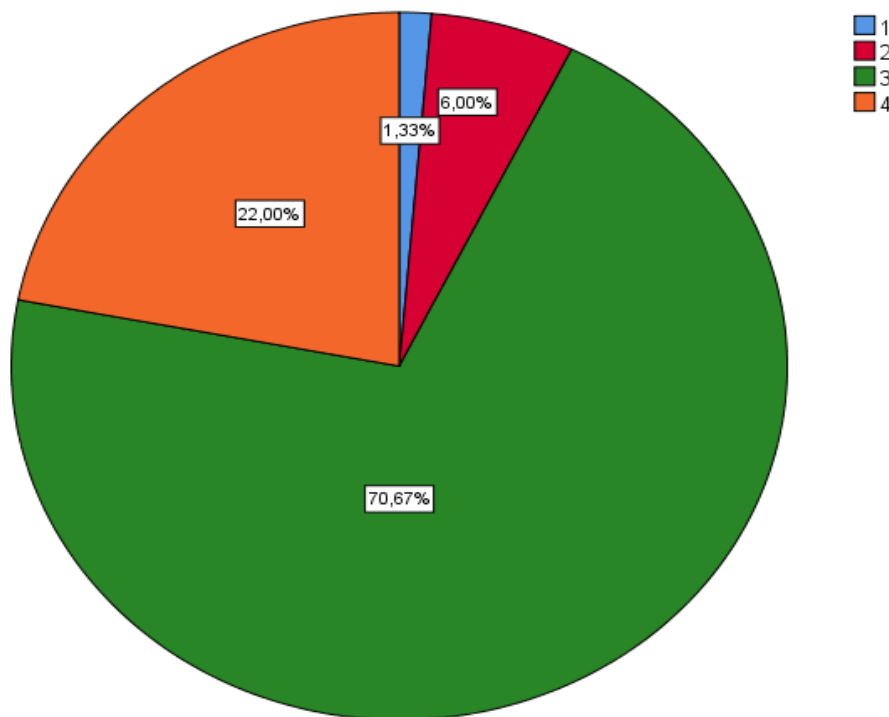
*Número de aplicaciones de banca lanzadas en el último año*

		Frecuencia	Porcentaje
N°	1	2	1,3
	2	9	6,0
	3	106	70,7
	4	33	22,0
<b>Total</b>		<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.27, se puede evidenciar que gran parte de los operarios de los diferentes bancos del distrito de Santiago de Surco llegaron a la conclusión que existen 3 aplicaciones de banca personal lanzados en el último año lo que demuestra la decisión de los bancos de invertir en mayores opciones para brindarle a sus clientes.

**Figura 5.27**

*Número de aplicaciones de banca lanzadas en el último año*



**Tabla 5.28**

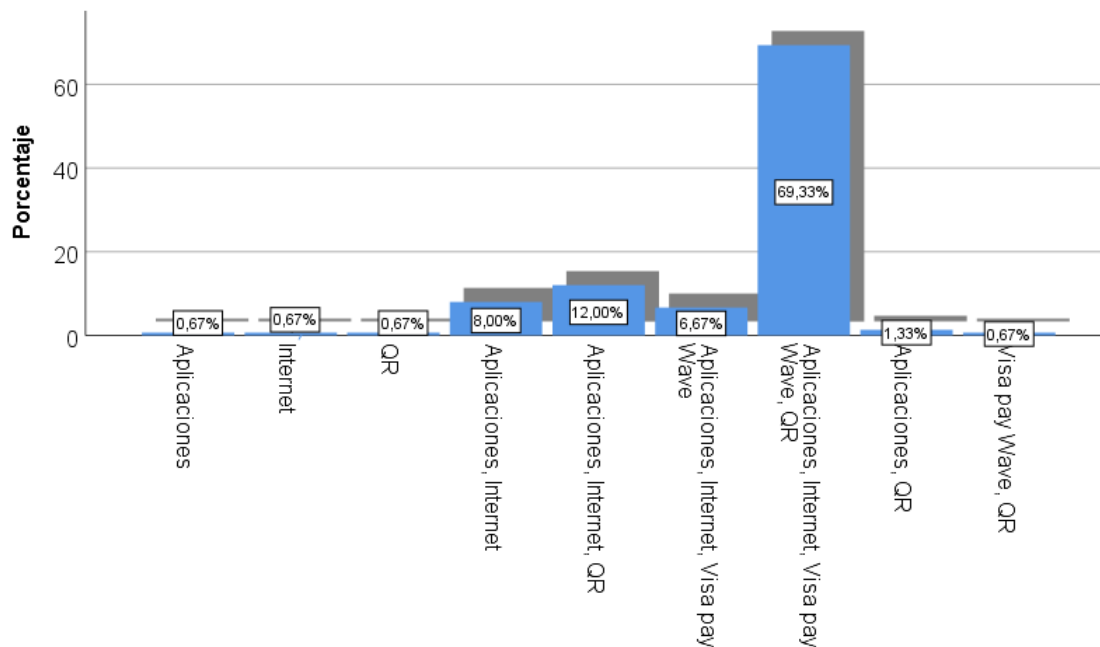
*Sistemas digitales que brinda la entidad financiera*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Aplicaciones	1	,7
	Internet	1	,7
	QR	1	,7
	Aplicaciones, Internet	12	8,0
	Aplicaciones, Internet, QR	18	12,0
	Aplicaciones, Internet, Visa pay Wave	10	6,7
	Aplicaciones, Internet, Visa pay Wave, QR	104	69,3
	Aplicaciones, QR	2	1,3
	Visa pay Wave, QR	1	,7
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.28, se llega la conclusión que los operarios de los diferentes bancos eligieron la opción Aplicaciones, Internet, Visa pay Wave y QR con 69.3% , esto nos da entender que casi todos los bancos cuentan con todos estos sistemas digitales como se aprecia en la siguiente gráfica.

**Figura 5.28**

*Sistemas digitales que brinda la entidad financiera*



**Tabla 5.29**

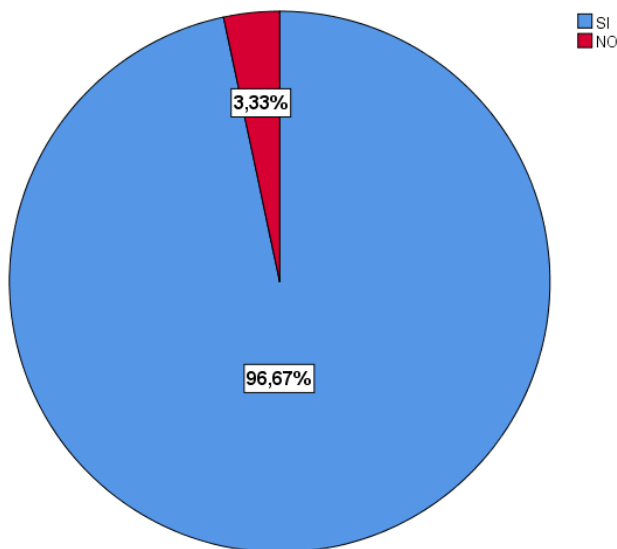
*Seguridad de las aplicaciones móviles de los bancos*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	145	96,7
NO	5	3,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

En la tabla 5.29, se llegó a la conclusión que las aplicaciones móviles de los diferentes bancos en los que laboran los operarios del distrito de Santiago de Surco son seguras con un 96.7%.

**Figura 5.29**

*Seguridad de las aplicaciones móviles de los bancos*





**Tabla 5.30***Resumen de operacionalización de variables*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>ITEMS</b>
Digitalización	Digitalización bancaria	6,7,8
	Automatización de procesos	9,10,17
	Innovación	12,13,14,15,16,23
Ventaja Competitiva	Liderazgo estratégico	Guía de entrevista
	Diferenciación	21,22
	Respuesta al cliente	Guía de entrevista (redacción)

**Tabla 5.31***Cuadro resumen de hipótesis y preguntas*

<b>HIPOTESIS</b>	<b>N° PREGUNTAS</b>
HG: Si se eliminan los intermediarios en las agencias bancarias y se genera la digitalización de la banca personal completamente, los clientes reaccionaran de forma positiva al no tener intermediarios para realizar sus operaciones que se realizaban en ventanilla.	10 /11/17
HE1: Los nuevos productos y servicios dentro de la banca personal, captaran nuevos clientes (atacar nuevos segmentos de mercado) y aumentaran la cartera de clientes que ya tenían establecido.	8
HE2: El ingreso de los bancos extranjeros como Bankia, Jp Morgan, Bank of América, Bancolombia, Empresas para el desarrollo de tecnología, con sus diversos productos y servicios; reducirán la participación de los bancos peruanos y a subes disminuirán su cartera de clientes.	18
HE3: Los bancos brindaran beneficios para la mejora de la fidelización a través del uso de sus aplicativos de banca persona. Tras el ingreso de las Fintech que ofrezcan novedosos servicios.	16/19/20/21/22/23

## 5.2 Resultados

Resultados obtenidos para la entrevista realizada:

- Entrevistado: Sr. Víctor Guzmán Salazar
- Cargo: Gerente de tienda BBVA Ovalo Higuiereta
- Banco: BBVA

**Pregunta 1:** ¿Como definiría el proceso de incorporación de la digitalización en la banca?

**Respuesta:** Como el proceso a través del cual los clientes mediante el sistema financiero pueden auto atenderse desde los diversos canales; en especial la banca digital donde ellos van a ahorrar tiempo y van a evitar el congestionamiento de las oficinas sobre todo en este momento de pandemia que vivimos.

**Pregunta 2:** Respecto a la digitalización de los procesos que se realizan dentro de los bancos al implementar nuevas tecnologías. ¿Qué impacto cree usted que genera dentro de la entidad y como ha beneficiado?

**Respuesta:** El impacto en las empresas bancarias ha sido un impacto favorable debido a que a través de estos canales digitales dar información sobre nuestras ofertas, sobre las facilidades que brinda el banco a los clientes y no tengan que desplazarse hasta las oficinas. Asimismo, el valor agregado muchos clientes se auto sirven debido a que sale en su app ofertas de préstamos, créditos en el que pueden acceder a desembolsos inmediatos.

**Pregunta 3:** ¿Para usted que significa plan estratégico en relación al proceso de la digitalización y como lo implementa en el área de la banca?

**Respuesta:** El plan estratégico que ha realizado la banca en este caso el BBVA es un plan que ha venido desde hace varios años tener menos cantidad de atención de clientes en ventanillas que se pueden realizar desde su banca móvil a través de los cajeros automáticos y banca por internet. Esto genera por lo tanto reducción de costos por lo tanto sus beneficios vayan mejorando poco a poco. Además, va de la mano a la mejor atención del cliente obviamente el tener menos clientes en espera hace que los pocos clientes puedan ser atendidos de manera rápida.

**Pregunta 4:** ¿Como implementa la estrategia propuesta a nivel de área y entidad? ¿Considera importante el uso de la ventaja competitiva para hacer efectiva la estrategia a implementar?

**Respuesta:** Si una de las primeras cosas que tuvo el BBVA fue que es el primer banco que hizo la digitalización masiva con sus clientes, fuimos los primeros en cambiar una tarjeta de crédito que tiene la banda por la tarjeta con chip y luego al wallet te permite pagar a través del celular. Asimismo, la tarjeta no necesita introducirse al POS sin contacto. Por ello esa ha sido una ventaja del BBVA, ya que nos permitió crecer en el mercado debido a que muchas personas se afiliaban o tomaban tarjetas de crédito del banco porque contaban con dicho sistema seguro. Por eso, el banco como se preocupa por la seguridad de los clientes se encuentra en constante innovación digital.

**Pregunta 5:** ¿En base a que criterios considera que la rentabilidad tiene un impacto positivo dentro del nivel de implementación de la estrategia planteada con respecto al proceso de digitalización?

**Respuesta:** Por ejemplo, cuando el cliente toma una oferta se le considera como una demanda unitaria se le considera como fuerza de venta quienes son los que los captan y ellos reciben una comisión. En cambio, cuando los clientes se auto sirven el banco se exhibe de pagar dicha comisión (costos del crédito). La rentabilidad se ve evidenciada por la reducción de clientes en oficina y nos permite captar a los pocos clientes que vienen a la oficina y genera rentabilidad por los productos que se colocan.

**Pregunta 6:** ¿Qué es para usted mantener una empresa en rentabilidad mediante la ventaja competitiva haciendo uso de la digitalización (medios y herramientas que brinda la entidad)? ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que tiene en la entidad?

**Respuesta:** Mientras más digitalizado se encuentre el banco menos clientes tengan necesidad de venir a la oficina, los clientes se van auto servir las condiciones de las oficinas va aumentar más debido a que los clientes que vengan se les va a colocar los diferentes productos como prestamos, créditos hipotecarios, dinero para ahorro. Esto hace que el número de oficinas se reduzca como en muchos países.

**Pregunta 7:** ¿Como se mide la satisfacción de los clientes al hacer uso de los servicios de la banca personal?

**Respuesta:** Los clientes que son atendidos en el banco de manera aleatoria se le envía una encuesta a sus correos, por eso ahí viene la importancia de la digitalización es importante tener nuestra base datos actualizada con los correos de clientes y promover que aquellos que no tengan correos puedan crearse uno para mantenerlo informado sobre las actualizaciones de la banca como también las ofertas que se le puede brindar de

acuerdo a las necesidades que esté presente. Son dos formas la encuesta a clientes a través de correos y la otra es por medio de un cliente incognito que evalúa como se realiza la atención dentro de la plataforma, ventanilla, etc. Por esto nos permite medir el nivel de atención y satisfacción.

**Pregunta 8:** Mencione. ¿Cuáles son los beneficios que más pondera los clientes de la entidad al hacer uso de aplicaciones de banca personal?

**Respuesta:** Rapidez, seguridad, precios y la calidad de atención. Las aplicaciones del BBVA brindan descuentos por temporada como por el uso de la app entras a concursos, si abres una cuenta por la app te da una oferta y también realizar compras en tiendas. Además de ello si sacas un préstamo se realiza un descuento por interés son campañas.

**Pregunta 9:** Frente al avance tecnológico que se presenta. ¿Cuáles creen que son las características que más ponderan los clientes en los productos ofertados por nuevos competidores como las Fintech?

**Respuesta:** Muchas veces los clientes prefieren los bancos por la seguridad y respaldo que uno le puede brindar frente algo que se realiza de manera virtual y no cuenta con un respaldo físico eso sería considerado como una ventaja para los bancos, si es como la Fintech tiene menores costos operativos y menores tasas, pero no tienes esa confiabilidad y respaldo de las operaciones que tu realices.

**Pregunta 10:** Con la implementación de digitalización constante en los servicios y productos de banca personal. ¿Considera importante para aumentar el nivel de participación de los clientes en entidades financieras, es decir, captar nuevos clientes y generar una nueva cartera de clientes para la entidad?

**Respuesta:** Por supuesto los clientes son la razón de ser de los bancos, el tema de la digitalización apunta a aumentar la cuota de mercado.

**Pregunta 11:** ¿Considera importante dentro de la implementación de la estrategia de fidelización por parte de una institución bancaria, se encuentre alineado a los objetivos y enfocado en el cliente para su ejecución? ¿Por qué?

**Respuesta:** Por supuesto que sí, porque es la única forma que cualquier plan estratégico de fidelización tiene que estar enfocado a la satisfacción del cliente, no se puede generar estrategias y proceso de digitalización que facilite el trabajo del banco,

tiene que dar mejores beneficios al cliente como rapidez, mejora de productos, etc. Obviamente hay que tener todo alineado a la satisfacción del cliente.

**Pregunta 12:** ¿Cree que las entidades financieras del Perú se encuentran preparadas para afrontar el ingreso de nuevas empresas (¿entidades financieras extranjeras? ¿Grandes empresas tecnológicas)? ¿Existe la posibilidad que afecte su participación de las entidades peruanas? ¿Por qué?

**Respuesta:** No todas las entidades financieras pueden estar preparadas. Obviamente hay varios bancos extranjeros que han ingresado al mercado y no han dado la talla porque el mercado peruano es distinto, complejo, exigente y por ello hay bancos que han tenido que retirarse por eso. Cabe destacar que los principales bancos estarían preparados al ingreso de nuevas entidades financieras no sé si será en un nivel de luchar a la par a la par de inmediato, pero las empresas que vienen tienen ventaja pueden estar peleándola. Esto no afectaría la participación de las entidades financieras peruanas es un mercado fidelizado, es evidente que el ingreso que un competidor puede afectar, pero no va a afectar a gran magnitud.

Resultados obtenidos para el análisis del Problema general y específicos:

**Problema general:** ¿De qué manera la digitalización permite generar ventajas competitivas en los servicios de banca personal de bancos ubicados en el distrito de Santiago de surco para poder afrontar la aparición de competidores?

En consideración al problema general se llegó a la conclusión que los competidores no tendrán mucha cabida debido a que lo que predomina es la seguridad en los sistemas de aplicaciones de banca personal con 72.7% como más importante, además de ello según los datos recolectados se cree que los bancos probablemente con 50% , seguido de un 47.3% definitivamente si en brindar mejores servicios de los que existen ahora en los diferentes bancos por lo que se puede concluir que los clientes van a tener mejores servicios a través de las estrategias que implementen los bancos con sus centros de innovación tecnológica para poderle hacerle frente. Cabe destacar que como se mencionó los clientes tiene mucha fidelización a la banca.

**Tabla 5.32***Resultados de la pregunta N°8*

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Indeciso	4	2,7
Probablemente si	75	50,0
Definitivamente si	71	47,3
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Problema específico 1:** ¿De qué forma los bancos al hacer uso de la ventaja competitiva para la digitalización de los servicios bancarios obtendrán innovación superior que les permitirá incrementar su participación de mercado?

Mediante el análisis realizado en las investigaciones recolectadas por la información de parte de los colaboradores llegamos a la conclusión que las nuevas máquinas implementadas deben brindar seguridad, multiuso son aquellos atributos que se debe trabajar más para de esa forma lograr la innovación superior dependiendo de cómo el banco lo realizará y como resultado obtendrá un incremento en la participación de mercado. A continuación, se adjuntará como respaldo los % obtenidos en esos dos atributos.

**Tabla 5.33***Atributo de seguridad en las nuevas máquinas implementadas por el banco*

	<b>Seguro</b>	
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Importante	1	,7
Medianamente importante	10	6,7
Más importante	139	92,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 5.34***Atributo de multiuso en las nuevas máquinas implementadas por el banco*

<b>Multiuso</b>		
	Frecuencia	Porcentaje
Casi importante	1	,7
Importante	5	3,3
Medianamente importante	50	33,3
<b>Más importante</b>	<b>94</b>	<b>62,7</b>
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Problema específico 2:** ¿Qué impacto generara el ingreso de nuevos productos digitales ofertados por empresas del exterior enfocados en los servicios de la banca personal diferenciados de los bancos del distrito de Santiago de Surco?

El impacto será mínimo porque como ya se mencionó en dicha investigación realizada estas instituciones cuentan con menores costos operativos y a su vez como se dedican más a otra industria no implementaran mucha innovación en dicho sistema de la banca tradicional a digital. Por ello mediante la recolección de información se llegó a la conclusión que la pregunta N°18 nos brinda la información con un porcentaje de 54.7% indeciso respecto a que los clientes prefieran a las entidades financieras extranjera y grandes empresas tecnológicas al brindar mejores servicios innovadores en la banca personal. Mediante la siguiente tabla se sustenta dicha información.

**Tabla 5.35***Ingreso de nuevas empresas tecnológicas*

	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente no	1	,7
Probablemente no	7	4,7
Indeciso	82	54,7
Probablemente si	38	25,3
Definitivamente si	22	14,7
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Problema específico 3:** ¿De qué manera a través de la diferenciación se podrá obtener fidelización de los clientes de Santiago de Surco para actualizar los objetivos de la digitalización de la banca personal frente al ingreso de las Fintech al sector bancario?

En este caso se pudo llegar a la conclusión que las Fintech en si no abarcan gran sector de los servicios de la banca personal y en el distrito de Santiago de surco no han tenido impacto ; es por ello que los bancos al brindar actualización en los requerimientos de sus aplicaciones de la banca personal como se aprecia en la pregunta N°20 donde se puede apreciar que los atributos más valorados son seguro con un 72.7% más importante, rapidez con un 64.7% más importante .Por ello al poder realizar mejoras dentro de sus apps y desarrollando nuevas estrategias podrán fidelizar a los clientes del distrito de Santiago de surco frente las Fintech. A continuación, se adjunta la información de los resultados obtenidos con las encuestas aplicadas.

**Tabla 5.36**

*Atributo más valorado por clientes - seguro*

		<b>Seguro</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Casi importante	1	,7
	Importante	4	2,7
	Medianamente importante	36	24,0
	Más importante	109	72,7
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>

**Tabla 5.37**

*Atributo más importante por clientes - rapidez*

		<b>Rapidez</b>	
		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Casi importante	1	,7
	Importante	9	6,0
	Medianamente importante	43	28,7
	Más importante	97	64,7
	<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>



### Prueba de normalidad

- Ho: Los datos tienen distribución normal
- H1: Los datos no tienen distribución normal

**Tabla 5.38**

*Prueba de normalidad - Resultados*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Digitalización bancaria	,259	150	,000
Automatización de procesos	,246	150	,000
Innovación	,164	150	,000
Diferenciación	,379	150	,000

La prueba de normalidad mediante el estadístico de Kolmogorov-Smirnov muestra valores de probabilidad de error inferiores a 0.05; entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo tanto, con un 5% de significancia se puede afirmar que los datos de las variables y dimensiones no tienen distribución normal.

De acuerdo con los resultados, el análisis de correlación se realizará mediante el uso de una prueba no paramétrica.

### Contrastación de la hipótesis

Posterior a ello, se determinaron una hipótesis general y tres hipótesis específicas para el vigente trabajo de investigación y se contrastaron aquellas con los resultados obtenidos por medio de herramientas de recopilación de datos como son la encuesta aplicada a los colaboradores del banco y una guía de entrevista aplicada a un gerente de agencia.

Asimismo, se utilizó la herramienta estadística de SPSS para determinar el coeficiente de correlación de Spearman, en el cual se busca detectar la existencia de la relación de las variables independiente y dependiente. Para ello se estableció un nivel de confianza del 95%, esto permitirá decidir la aprobación o el rechazo de la hipótesis nula según el resultado obtenido.

### Hipótesis general:

Hipótesis nula: No se eliminan los intermediarios en las agencias bancarias y no se genera la digitalización de la banca personal completamente, los clientes no reaccionaran de forma positiva al sí tener intermediarios para realizar sus operaciones que se realizaban en ventanilla.

Hipótesis alternativa: Si se eliminan los intermediarios en las agencias bancarias y se genera la digitalización de la banca personal completamente, los clientes reaccionaran de forma positiva al no tener intermediarios para realizar sus operaciones que se realizaban en ventanilla.

Para la confrontación de las hipótesis, se analizaron los resultados obtenidos de las variables “digitalización” y “ventaja competitiva” aplicadas por medio de los instrumentos del cuestionario y la guía de entrevista.

**Tabla 5.39**

*Análisis de correlación Spearman hipótesis general*

		DIGITALIZACION	VENTCOMP
Rho de Spearman	DIGITALIZACION	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,216**
		N	150
VENTCOMP		Coefficiente de correlación	,216**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,008

En la tabla 5.39 se nota que el estadístico Rho de Spearman es 0.216 con valor  $p=0.008 < 0.05$ ; entonces existe relación directa y significativa entre la digitalización y ventaja competitiva en los servicios de banca personal en empresas del sector bancario del distrito de Santiago de Surco.

Por lo tanto, esta hipótesis la damos por válida debido al resultado obtenido por el coeficiente de Spearman; el mismo que nos muestra la correlación entre variables. Asimismo, por el lado de la digitalización se posee la dimensión “automatización de procesos” que lleva de la mano a las preguntas 10 y 17 del cuestionario; por otro lado, la “respuesta al cliente” se obtuvo mayor detalle aplicarla en la guía de entrevista como se mencionó anteriormente.

Entonces se da por válida la hipótesis alternativa y por ende se rechaza la hipótesis nula. Adicionalmente, se llegó a la conclusión según las respuestas obtenidas a la pregunta N°10 la reducción de personal y el cambio de la mano de obra física por la digital se llegó a un 52.7% probablemente si lo que nos da entender que sería inminente la suplantación por la automatización y por otro lado en la pregunta N°17 respecto a la reacción de los clientes si se eliminan las ventanillas dentro de los bancos y todo se realiza por vía aplicativo o maquina se considera positivamente al 82.7% lo que ratifica sobre la percepción de los operarios de los diferentes bancos del distrito de Santiago de Surco tienen claro ese acontecimiento.

### Hipótesis específica 1

Hipótesis nula: Los nuevos productos y servicios dentro de la banca personal, no captarán nuevos clientes y no aumentarán la cartera de clientes que ya tenían establecido.

Hipótesis alternativa: Los nuevos productos y servicios dentro de la banca personal, captarán nuevos clientes y aumentarán la cartera de clientes que ya tenían establecido.

Para la contrastación de las hipótesis se analizaron los resultados obtenidos a través del coeficiente de Spearman de las dimensiones “innovación” y “diferenciación”. Además de ello se tuvo como enfoque con la respuesta de la pregunta N°8 del instrumento de la encuesta.

**Tabla 5.40**

*Análisis de correlación de Spearman hipótesis específica 1*

			Innovación	Diferenciación
Rho de Spearman	Innovación	Coeficiente de correlación	1,000	,215**
		Sig. (bilateral)	.	,008
		N	150	150
	Diferenciación	Coeficiente de correlación	,215**	1,000
		Sig. (bilateral)	,008	.
		N	150	150

Como se observa en la tabla 5.40 el coeficiente de correlación de Spearman tiene un valor de 0.215, lo que nos indica que existe una relación directa y significativa

entre las dimensiones. Debido a que  $p\text{-valor} = 0.008 < 0.05$ , por eso se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Por lo tanto, damos por aprobada la hipótesis específica 1, además respecto a la hipótesis específica con las respuestas obtenidas de la pregunta N°8 se llegó a la conclusión que probablemente si al 50%. Seguido del 47% definitivamente si al crecimiento de los servicios de banca personal; por lo que nos da entender que, si se llegaran a brindar nuevos servicios focalizados a la banca y les permitirá captar nuevos clientes, fidelizar los que ya tienen e incrementar la cartera.

### Hipótesis específica 2

Hipótesis nula: El ingreso de los bancos extranjeros como Bankia, Jp Morgan , Bank of América , Bancolombia , empresas para el desarrollo tecnología , con sus diversos productos y servicios; no reducirán la participación de los bancos peruanos y a su vez no disminuirán su cartera de clientes.

Hipótesis alternativa: El ingreso de los bancos extranjeros como Bankia, Jp Morgan, Bank of América, Bancolombia, empresas para el desarrollo tecnología, con sus diversos productos y servicios; reducirán la participación de los bancos peruanos y a su vez disminuirán su cartera de clientes.

Esta hipótesis se da por valida porque el coeficiente de Spearman 0.273 considerándose como relación directa y significativa, ya que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa; por lo que se menciona al tener un  $p\text{-valor} (0.001) < 0.05$  se acepta y existe la correlación entre las dimensiones aplicadas para el caso de dicha hipótesis.

Tabla 5.41

*Análisis de correlación Spearman hipótesis específica 2*

			P18	P8
Rho de Spearman	P18	Coeficiente de correlación	1,000	,273**
		Sig. (bilateral)	.	,001
		N	150	150
	P8	Coeficiente de correlación	,273**	1,000
		Sig. (bilateral)	,001	.
		N	150	150

Además, en la hipótesis N°2 se obtiene respuesta a través de la pregunta N°8 si se considera el ingreso de nuevas entidades financieras extranjeras y grandes compañías se llegó a la conclusión que es indeciso dicho panorama con un 54.7% y se llega la

conclusión que en el Perú la competencia extranjera no constituye una amenaza para los bancos locales que están posicionados.

### Hipótesis específica 3

Hipótesis nula: Los bancos no brindaran beneficios para la mejora de la fidelización a través del uso de sus aplicativos de banca persona. Tras el ingreso de las Fintech que ofrezcan novedosos servicios.

Hipótesis alternativa: Los bancos brindaran beneficios para la mejora de la fidelización a través del uso de sus aplicativos de banca persona. Tras el ingreso de las Fintech que ofrezcan novedosos servicios.

Respecto al análisis de las preguntas planteadas en el instrumento realizado se determinó dividir en grupo de dos dimensiones A y B; la primera hace referencia a las preguntas 16,19,23 y la segunda refiere a las preguntas 20,21,22. Esto permitió tener un panorama amplio sobre lo que se quería analizar utilizando la herramienta del SPSS. Cabe destacar que más información sobre las dimensiones “liderazgo estratégico” y “respuesta al cliente” dicho informe se encuentra en la encuesta aplicada al gerente de tienda del banco.

**Tabla 5.42**

*Análisis de correlación Spearman hipotésis específica 3*

			A	B
Rho de Spearman	A	Coefficiente de correlación	1,000	,384**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	150	150
	B	Coefficiente de correlación	,384**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	150	150

En la tabla 5.42 se logra evidencia que al tener un p-valor <0.05 se da por rechazada a la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa teniendo como Rho 0.384 lo que demuestra una relación directa y significativa dando por valida esta hipótesis.

Asimismo, respecto a la hipótesis N°3 se obtuvo la respuesta dicha a través de las preguntas N°16,19,20,21,22,23. Si obtiene como respuesta general que si o si el banco va

tener que brindar mejores beneficios para poder realizar una guerra por los clientes a la hora de repartir los mercados introduciendo mucho lo que es innovación, seguridad y multiuso que son los atributos más valorados por parte de los trabajadores y clientes. Además de ello gran parte considero respecto a la pregunta N°16 la conectividad entre instituciones financieras de diferente banco para los clientes con un 40.7% de acuerdo. Asimismo, según las pregunta N°20 se tiene como respuesta la seguridad de las aplicaciones de los bancos frente a otras instituciones no bancarias con un 96.7%. En conclusión, los bancos son los que podrán fidelizar mejor a los clientes con sus diversas herramientas tecnológicas amigables, mejora de servicios y nuevas estrategias.



## CONCLUSIONES

Respecto a las conclusiones del trabajo de investigación realizado se llegó a las siguientes:

1. Para dicha investigación se pudo llegar a la conclusión que los bancos son los elementos importantes en como cada uno va a asumir la digitalización e implementarla a través de uso de sus estrategias que logran hacerlos más competitivos frente los demás. Respecto al problema general se puede llegar a la deducción y el análisis recopilado de las encuestas, los competidores de los bancos no podrán poseer mucha captación de clientes porque lo que predomina es la seguridad en los sistemas de aplicaciones de banca personal con un 72.7% como más importante; además para complementar respecto al rango de edades se llego evidenciar que las personas de 18 a 25 años respondieron 139 como más importante respecto al atributo de seguro. Cabe destacar los clientes van a tener mejores servicios por medio de la planificación que utilicen los bancos en sus centros de innovación para poder enfrentar a los nuevos competidores.
2. En el caso del problema específico 1 se recolecto la información que respecto a las maquinas implementadas los atributos con mayor mención son seguridad, multiuso y comodidad; respecto a este último se pudo notar que los miembros del BCP que fueron 47 priorizaron el atributo de comodidad como más importante. Asimismo, los bancos deberán trabajar mas en lograr una innovación superior y por ende incrementar su participación de mercado frente a los demás.
3. Por el lado del problema específico 2 respecto la información obtenida se llega al término que los clientes se encuentran indecisos con un 54.7% sobre las entidades financieras extranjeras y grandes empresas tecnológicas brindaran mejores servicios innovadores en la banca personal. Por lo que no presentara una gran amenaza a los bancos del distrito de Santiago de Surco.
4. Por último , en el problema específico 3 se llego como resultado de la encuesta aplicada y entrevista que las Fintech no ocupan mucho sobre el sector de los servicios de banca personal en el distrito de Santiago de Surco ; por ende los bancos al establecer nuevas actualizaciones en los requerimientos de la banca personal dando un mejor soporte en las operaciones de forma más rápida que es un atributo valorado con un 64.7% podrán tener una mayor diferenciación ;

adicionalmente al realizar optimizaciones en las apps podrán desarrollar una estrategia de fidelización mayor en los clientes frente a lo que ofrece las Fintech.

5. No obstante es importante mencionar que dicha investigación permitirá a futuro tener una base para un análisis de los nuevos competidores que están creando tarjetas prepagos para hacer uso de ellas (operaciones similares a la banca personal) como son Ágora, Fpay, Bonus recarga, entre otros. Complementando con la información desarrollada.





## RECOMENDACIONES

Para el presente trabajo de investigación acerca del Estudio sobre la digitalización en los servicios de la banca personal, para generar ventajas competitivas en empresas del sector bancario del distrito de Santiago de Surco, se cree que es conveniente aplicar el instrumento de investigación a los clientes de las diferentes entidades financieras con la finalidad de poder recolectar información acerca de las opciones frecuentes de uso por parte de los clientes en los servicios de la banca personal. Además de ello se podría obtener lo que es la valoración de las necesidades, requerimientos y preferencias de los clientes para que de esta forma los bancos visualicen un panorama más amplio en como poder modificar su estrategia a aplicar con el objetivo de lograr una mejor fidelización de clientes y actualizar los servicios de la banca personal con mayor innovación y seguridad.

Cabe destacar que los principales motores de la banca son los clientes quienes realizan las operaciones dentro del banco o a través de los diversos canales de atención; asimismo al tenerlos focalizados no solo permitirá generar ventajas competitivas, sino que a la vez podrán generarse diferenciación en la forma en que se realiza las operaciones entre los diferentes servicios por parte de los bancos. Por ende, al contar con la información relevante y necesaria de los clientes se definirá con mayor precisión la digitalización y actualizaciones en la banca para generar una mejor experiencia en los clientes.

## REFERENCIAS

- Alva, M. (2019, 9 de mayo). Tres bancos 100% digitales empezarán a operar en Perú entre este año y el 2020. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/tres-bancos-100-digitales-empezaran-operar-peru-ano-2020-266342-noticia/>
- Arguedas Sanz, R., Sánchez Artista, Á., & Martín García, R. (2019). *La transformación digital en el sector financiero*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Arthur A. Thompson, A.J. Strickland III, Janes Alex, Sutton Ciara, Margaret A. Peteraf, & John E. Gamble, (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Asociación Peruana de bancos del Perú. (2019, 10 de marzo). Sección Noticias. <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=403>
- Asociación Fintech Perú. (2019). Miembros. <https://fintechperu.com/#/membersc>
- Ast, F. (2019, 16 de febrero). JPMorgan Chase es el primer banco Importante de estados unidos con su propia criptomoneda. *Astec*. <https://medium.com/astec/jpmorgan-chase-es-el-primer-banco-importante-de-estados-unidos-con-su-propia-criptomoneda-cce15340af40>
- Avedaño, E., Pérez Lazaro, D., & Queizán, B. (2016). Medios de Pago, seguridad e identidad digital. *Papeles de Economía Española*, (149), 127-143,171,173. [http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/medios-de-pago-seguridad-e-identidad-digital/docview/1920753615/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/medios-de-pago-seguridad-e-identidad-digital/docview/1920753615/se-2)
- Ballester Miquel, J. C., & Pagán Castaño, E. (2019). *Caso Caixa Popular: una mosca, grandes dinosaurios y ahora ¡robots!* ESIC.
- Blonda, G. d. (2018, 27 de noviembre). Innovación financiera: los bancos estadounidenses tienen ventaja sobre los europeos y asiáticos. *Funds y Markets*. <https://dirigentesdigital.com/nombre-propio/innovacion-financiera-los-bancos-estadounidenses-tienen-ventaja-sobre-los-europeos-y-asiaticos-BG293614>
- Bolaños, L. F. (2019, 21 de enero). Estos son los bancos que lideran el sector por tener la mayor oferta digital en el país. *La República*. <https://www.larepublica.co/finanzas/bancolombia-bbva-y-scotiabank-colpatria-son-los-de-mayor-oferta-digital-en-el-pais-2817642>
- Cabri, A. (2019, 10 de abril). ¿Cuáles son los países más digitalizados? *BBVA*. <https://www.bbva.com/es/cuales-son-los-paises-mas-digitalizados/>
- Carbó Valverde, S., & Rodríguez Fernández, F. (2018). El Futuro de rentabilidad bancaria, ¿tecnología o una nueva demanda? *Papeles de Economía Española*, (155), 62-73. [http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/el-futuro-de-la-rentabilidad-bancaria-tecnología/docview/2033731580/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/el-futuro-de-la-rentabilidad-bancaria-tecnología/docview/2033731580/se-2)

- Chakravorti, S. (2016). Nuevas tecnologías de pago: back to basics. *Papeles de economía española*, (149), 29-41,171.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/nuevas-tecnologías-de-pago-back-basics/docview/1920788097/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/nuevas-tecnologías-de-pago-back-basics/docview/1920788097/se-2)
- Cocero Matesanz, D., García Garralón, M., & Jordá Pardo, J. (2017). *Informática aplicada: herramientas digitales para la investigación y el tratamiento de la información en humanidades*. Universidad Nacional de Educación a distancia.
- España, en la media europea, tras cerrar Santander y CaixaBank 2000 sucursales. (2019, 19 de mayo). *Crónica Global*. [https://cronicaglobal.lespanol.com/business/espana-media-europea-cerrar-santander-caixabank-2000-sucursales\\_246249\\_102.html](https://cronicaglobal.lespanol.com/business/espana-media-europea-cerrar-santander-caixabank-2000-sucursales_246249_102.html)
- Díaz, E. (2018, 24 de enero). La digitalización cambia el modelo bancario y obliga a reorientar el valor de las oficinas. *El Economista.es*. <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/8888033/01/18/La-digitalizacion-cambia-el-modelo-bancario-y-obliga-a-reorientar-el-valor-de-las-oficinas.html>
- Digitel TS. (2018, 31 de julio). *La digitalización en el sector bancario el reto de la mejorar experiencia de cliente*. <https://digitelts.es/2018/07/31/la-digitalizacion-en-el-sector-bancario-el-reto-de-mejorar-la-experiencia-de-cliente/>
- Everis Peru S.A.C. (06 de abril de 2019). Transformación digital en el Perú. *ASEP*. <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Transformación-digital-en-el-Perú.pdf>
- Fernández Quijada, D. (2013). *La innovación tecnológica: creación, difusión y adopción de las TIC*. Editorial UOC.
- Fernández, H. (2018, 1 de marzo). *Fintech*. *EconomíaTic*. <https://economiatic.com/fintech/>
- Fine, C. (2016). Digitalización Financiera: El community Banking en la era de la disrupción digital. *Papeles de economía Española*, (149), 2-20,171-172.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/digitalización-financiera-el-community-banking-en/docview/1920727656/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/digitalización-financiera-el-community-banking-en/docview/1920727656/se-2)
- Fred David, F. D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Fundación para la Investigación sobre el Derecho y la Empresa (2018,02 de junio). *La revolución digital en la industria financiera*. [https://www.fidefundacion.es/La-revolucion-digital-en-la-industria-financiera-Una-perspectiva-del-Fintech-en-Estados-Unidos-y-Europa\\_a554.html](https://www.fidefundacion.es/La-revolucion-digital-en-la-industria-financiera-Una-perspectiva-del-Fintech-en-Estados-Unidos-y-Europa_a554.html)
- Garrell Guiu, A., & Guilera Agüella, L. (2019). *La industria 4.0 en la sociedad digital*. Marge Books.
- Goirigolzarri, J. I. (2016). El sector bancario en Europa: el presente y futuro. *Boletín de Estudios Económicos*, 71(218), 213-238.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/el-sector-bancario-en-europa-presente-y-futuro/docview/1821113413/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/el-sector-bancario-en-europa-presente-y-futuro/docview/1821113413/se-2)

- Gomez, D., & Alnavio. (2019, 9 de enero). Los mejores bancos digitales de América latina. *Alnavio*. <https://alnavio.com/noticia/16712/economia/estos-son-los-mejores-bancos-digitales-de-america-latina-segun-world-finance.html>
- Goñi Zabala, J. (2018). *La tecnología: base de un progreso consciente para elegir el futuro*. Ediciones Díaz de Santos.
- Guersent, O. (2016). La transformación digital de los instrumentos de pago. *Papeles de Economía Española*, (149), 58-61,172.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-transformación-digital-de-los-instrumentos/docview/1920727702/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-transformación-digital-de-los-instrumentos/docview/1920727702/se-2)
- Gutiérrez Junquera, F. (2016). La transformación digital de la banca ¿hacia la banca sin bancos? *Boletín de estudio económicos*, 71(219), 429-456.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-transformación-digital-de-banca-hacia-sin/docview/1864119546/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-transformación-digital-de-banca-hacia-sin/docview/1864119546/se-2)
- Hempel, M., & Hartmann, F. (2016). La digitalización de los servicios financieros y su impacto en los medios de pago. *Papeles de Economía Española*, (149), 62-77,172-174.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-digitalización-de-los-servicios-financieros-y/docview/1920753432/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-digitalización-de-los-servicios-financieros-y/docview/1920753432/se-2)
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (Décima segunda edición ed.). Cengage.
- Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning.
- Hoyos, C. (2016, 27 de noviembre). El futuro de la banca minorista europea. *Cinco Días*.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/newspapers/el-futuro-de-la-banca-minorista-europea/docview/1843924758/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES T-41716&url=https://www.proquest.com/newspapers/el-futuro-de-la-banca-minorista-europea/docview/1843924758/se-2)
- Ikiwi. (2019). *Fintech*. <https://ikiwi.com.mx/fintech/>
- Ipsos Apoyo. (2018). *Bancarización del peruano*. Perú Urbano: Ipsos Opinión y Mercado.
- Isainz de Vicuña Ancín, J. (2015). *El plan de marketing digital en la práctica*. ESIC Editorial.
- Kahveci, E., & Wolfs, B. (2018). Digital banking impact on Turkish deposit banks performance [Impacto de la banca digital en rendimiento de los bancos de depósitos turcos]. *Banks and Banks Systems [Bancos y sistemas bancarios]*, 13(3),48-57.  
[https://doi.org/10.21511/bbs.13\(3\).2018.05](https://doi.org/10.21511/bbs.13(3).2018.05)

- Latorre, L. (2018, 18 de junio). *América latina un mercado Fintech con un gran potencial por explorar*. Bankia Fintech.  
<https://www.bankiafintech.com/fintech/es/actualidad/america-latina-un-mercado-fintech-con-un-gran-potencial-por-explotar.html>
- Liébana Cabanillas, F., Sánchez Fernández, J., & Muñoz Leiva, F. (2013). La integración de los sistemas de pago en Europa al amparo de la Sepa. El caso del pago móvil. *Papeles de Economía Española*, (137), 164-175.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-integración-de-los-sistemas-pago-en-europa-al/docview/1523804643/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-integración-de-los-sistemas-pago-en-europa-al/docview/1523804643/se-2)
- Llaneza, P. (2019). *Ellas: retos, amenazas y oportunidades en un mundo conectado*. Wolters Kluwer.
- López, P. (2019, 17 de octubre). BBVA premia el uso de los canales digitales con bonos de efectivo. *BBVA*. <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-premia-el-uso-de-los-canales-digitales-con-bonos-de-efectivo/>
- Los bancos también tienen su desafío en la digitalización. (2016). *El Mundo*, p.3.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1778538699?accountid=45277](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=/docview/1778538699?accountid=45277)
- Martínez Aguiló, J. (2019). *Industria 4.0: la transformación digital en la industria*. Editorial UOC.
- Marquez Dorsch, A. (2016). La digitalización de los pagos: Oportunidades y beneficios. *Papeles de la Economía Española*, (149), 100-110,172.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-digitalización-de-los-pagos-oportunidades-y/docview/1920753375/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-digitalización-de-los-pagos-oportunidades-y/docview/1920753375/se-2)
- Massanell, A. (2016). La transformación de la Banca: reorientación de los canales y servicios digitales. *Papeles de Economía Española*, (149), 93-99,172.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-transformación-de-banca-reorientación-los/docview/1920727533/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-transformación-de-banca-reorientación-los/docview/1920727533/se-2)
- Muñoz, F. G. (2018). *Estrategia de negociación*. Grupo Editorial Patria.
- Orange España S.A.U. (2019, mayo). *Orange*.  
<https://www.orange.es/static/pdf/BancaGrandesEmpresas.pdf>
- Palomo Zurdo, R., Fernández Torres, Y., & Gutierrez Fernández, M. (2018). Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes. *Revista de Estudios Cooperativos*, 129,161-182. <https://doi.org/10.5209/REVE.62490>
- Pérez, J. (2016). La nueva era digital de los medios de pago. *Papeles de Economía Española*, (149),111-114,172-173.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-nueva-era-digital-de-los-medios-pago/docview/1920752839/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-nueva-era-digital-de-los-medios-pago/docview/1920752839/se-2)

- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.
- Porter, M., & Bueno Campos, E. (2010). *Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.
- Power Data. (2019). *Transformación digital*. <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>
- Ramos, D. (2019, 07 de septiembre). Bancos lideran digitalización. *Silicon*.  
<https://www.silicon.es/bancos-lideran-digitalizacion-2403235>
- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*. Fondo de Cultura Económica.
- Sbarcea, I. (2019). Banks digitalization - a challenge for Romanian banking sector [ Digitalización de bancos: un desafío para el sector bancario Rumano]. *Studies in Business & Economics [ Estudios en negocio y Economía]*, 14(1), 221-230.  
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85066050091&doi=10.2478%2fsbe-2019-0017&partnerID=40&md5=114>
- Guía de Surco (2019). Sección Bancos. <https://www.guiadesurco.com>
- Tadeo, F. (2019, 25 de septiembre). La banca cierra otras 600 oficinas antes del gran ajuste de Santander y CaixaBank. *El Economista.es*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10102058/09/19/La-banca-cierra-otras-600-oficinas-antes-del-gran-ajuste-de-Santander-y-CaixaBank.html>
- Tramazaygues, P. (2016). Nuevo ecosistema digital en el sector de los pagos. *Papeles de Economía Española*, (149),78-92,173.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES-T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/nuevo-ecosistema-digital-en-el-sector-de-los/docview/1920765148/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES-T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/nuevo-ecosistema-digital-en-el-sector-de-los/docview/1920765148/se-2)
- Valverde, S. C., & Fernández, F. R. (2016). Digitalización y preferencias de los medios de pago en España. *Papeles de Economía Española*, (149),115-126,171,173.  
[http://fresno.ulima.edu.pe/ss\\_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES-T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/digitalización-y-preferencias-por-los-medios-de/docview/1920764890/se-2](http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUES-T-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/digitalización-y-preferencias-por-los-medios-de/docview/1920764890/se-2)

## BIBLIOGRAFIA

- Ansoff. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Arguedas Sanz, R., Sánchez Artista, Á., & Martín García, R. (2019). *La transformación digital en el sector financiero*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Arthur A. Thompson, A. S. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Fernández Quijada, D. (2013). *La innovación tecnológica: creación, difusión y adopción de las TIC*. Barcelona: Editorial UOC.
- Fred David, F. D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Garrell Guiu, A., y Guilera Agüella, L. (2019). *La industria 4.0 en la sociedad digital*. Barcelona: Marge Books.
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración Estratégica: teoría y casos Un enfoque integral* (Décima segunda edición ed.). Ciudad de Mexico: Cengage.
- Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. México: Cengage Learning.
- Muñoz, F. G. (2018). *Estrategia de negociación*. Grupo Editorial Patria.
- Martínez Aguiló, J. (2019). *Industria 4.0: la transformación digital en la industria*. Barcelona: Editorial UOC.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M., & Bueno Campos, E. (2010). *Ventaja Competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Pirámide.
- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Trundidor Diaz, A., Hernández Ramos, E., & Peña Andrés, C. (2018). *Cadena de suministro 4.0: beneficios y retos de las tecnologías disruptivas*. Marge Books.
- Vasconcelos Santillán, J. (2015). *Tecnologías de la información*. México: Grupo Editorial Patria.

Villaseca Morales , D. (2016). *Digitaliza tu negocio*. Madrid: ESIC editorial.







## **ANEXOS**

## Anexo 1 Cronograma de ejecución

Nombre de actividad	Fecha inicio	Duración en días	Fecha Fin
Revisión del plan de investigación	1/04/2020	2	3/04/2020
Actualización del plan de investigación	6/04/2020	4	10/04/2020
Ajustes y Exposición del plan de investigación	13/04/2020	4	17/04/2020
Inicia el levantamiento de información con 40 personas y realización de guía de entrevista	25/04/2020	4	29/04/2020
Recolección de información de 40 personas	30/04/2020	3	3/05/2020
Recolección de información de 50 personas	4/05/2020	4	8/05/2020
Recolección de información a 45 personas	11/05/2020	4	15/05/2020
Recolección de información a 48 personas	18/05/2020	4	22/05/2020
Recolección de información a 25 personas	25/05/2020	4	29/05/2020
Recolección de información a 30 personas	1/06/2020	4	5/06/2020
Sistematización de la información recolectada	8/06/2020	4	12/06/2020
Análisis de la información recolectada	15/06/2020	4	19/06/2020
Análisis y revisión del informe final	30/06/2020	3	3/07/2020
Exposición del informe final	6/07/2020	4	10/07/2020

Inicio proyecto	1/04/2020
Fin proyecto	10/07/2020

## Anexo 2 Presupuesto de la investigación

Gastos incurridos en la investigación	
Actividad	Precio
Movilidad (total de visitas)	100
USB	80
Papeles y utilería	100
Impresiones y fotocopias	30
Energía Eléctrica	80
Internet	300
Gasto de representación	100
Adicionales	50
<b>TOTAL</b>	<b>840</b>

### Anexo 3 Matriz de Consistencia

<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>		ESTUDIO SOBRE LA DIGITALIZACION EN LOS SERVICIOS DE LA BANCA PERSONAL, PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS EN EMPRESAS DEL SECTOR BANCARIO DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO				
<b>ALUMNO</b>		JORGE JULIO CORNELIO JIMENEZ PAZOS				
<b>PROFESOR</b>		EDWIN DAVID HUAYNATE MATO				
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>		CODIFICACIÓN: 5200-32.a6 SUB-LINEA: TRANSFORMACION DIGITAL APLICADA A LOS NEGOCIOS				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente			
¿De qué manera la digitalización permite generar ventajas competitivas en los servicios de banca personal de bancos ubicados en el distrito de Santiago de Surco para poder afrontar la aparición de competidores?	Determinar los mecanismos que utilizan, seleccionan y priorizan los bancos para desarrollar ventajas competitivas que le permita brindar servicios de banca personal acorde a las expectativas del cliente y el cambio tecnológico que se presenta a través de la digitalización de la banca.	Si se eliminan los intermediarios en las agencias bancarias y se genera la digitalización de la banca personal completamente, los clientes reaccionaran de forma positiva al no tener intermediarios para realizar sus operaciones que se realizaban en ventanilla.	Digitalización	Digitalización bancaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo nuevos canales para la plataforma.</li> <li>Adaptación de la infraestructura tecnología.</li> <li>Crecimiento de los servicios de banca personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</li> <li><b>Diseño:</b> No experimental-transaccional</li> <li><b>Alcance:</b> Descriptiva Correlacional</li> <li><b>Unidad de análisis:</b> Trabajadores de agencias bancarias privadas</li> </ul>
				Automatización de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de nuevas máquinas para la banca personal.</li> <li>Conectividad de los usuarios de banca personal.</li> <li>Desarrollo de innovación incremental de la banca personal.</li> <li>Cantidad de nuevos aplicativos de banca personal en el último año.</li> <li>Cantidad de sistemas de pago digitales</li> </ul>	
				Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de intermediarios.</li> <li>Agilización de las actividades de banca personal.</li> <li>Reducción de tiempos en operaciones banca personal</li> </ul>	

(Continúa)

Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	INSTRUMENTOS
<p>¿De qué forma los bancos al hacer uso de la ventaja competitiva para la digitalización de los servicios bancarios obtendrán innovación superior que les permitirá incrementar su participación de mercado?</p> <p>¿Qué impacto generara el ingreso de nuevos productos digitales ofertados por empresas del exterior enfocados en los servicios de la banca personal diferenciados de los bancos del distrito de Santiago de Surco?</p> <p>¿De qué manera a través de la diferenciación se podrá obtener fidelización de los clientes de Santiago de Surco para actualizar los objetivos de la digitalización de la banca personal frente al ingreso de las Fintech al sector bancario?</p>	<p>Establecer las estrategias que le permitan tener una innovación superior para poder incrementar su participación de mercado a través de la digitalización de los servicios de banca personal generando nuevas oportunidades para los bancos.</p> <p>Determinar el impacto que genera el ingreso de nuevas empresas al sector bancario y establecer las herramientas que utilizaran para captar clientes de los bancos del distrito de Santiago de Surco.</p> <p>Determinar las estrategias de diferenciación para la fidelización de los clientes para mantener su participación frente a las Fintech.</p>	<p>Los nuevos productos y servicios dentro de la banca personal captaran nuevos clientes (atacar nuevos segmentos de mercado) y aumentaran la cartera de clientes que ya tenían establecido.</p> <p>El ingreso de los bancos extranjeros como Bankia, Jp Morgan, Bank of América, Bancolombia, Empresas grandes de tecnología con sus diversos productos y servicios; reducirán la participación de los bancos peruano y a subes disminuirán su cartera de clientes.</p> <p>Los bancos brindaran beneficios para mejorar a través del uso de sus aplicativos de banca personal. Tras el ingreso de las Fintech que ofrezcan novedosos servicios.</p>	Ventaja competitiva	<p>Liderazgo estratégico</p> <p>Diferenciación</p> <p>Respuesta al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de responsabilidad en la rentabilidad de la empresa</li> <li>Plan estratégico</li> <li>Nivel de implementación</li> <li>Cantidad de productos de banca personal</li> <li>Beneficios brindados por los bancos a través de sus aplicaciones</li> <li>Satisfacción del cliente al usar la banca personal</li> <li>Nivel de aumento de la participación de clientes en los bancos</li> <li>Característica que pondera los clientes en los productos ofrecidos por nuevos competidores (Fintech)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Tipo de muestreo:</b> Probabilístico. - Aleatorio Simple</li> <li><b>Encuesta dirigida:</b> Operarios de banco</li> <li><b>Guía de entrevista</b> aplicada a Directivo de banco</li> </ul>

## Anexo 4 Unidad hermeneútica

Año	Título	Autor	Resumen	Q(cuartil)	Palabras claves	DOI	Citas
2016	La transformación de la Banca : reorientación de los canales y servicios digitales	Antonio Massanell	En este artículo se revisa la reorientación de los canales y servicios bancarios hacia la digitalización. Se muestra como el sector está viviendo un proceso de transformación que no se puede evitar, afecta al empoderamiento que la tecnología concede a los ciudadanos de este mundo. Asimismo, parece que la banca no puede evitar verse afectada por la digitalización y como otros elementos y procesos, como los que afectan al capital y las fusiones únicamente retrasan y enmascaran la urgencia de afrontarlo, maquillando las cuentas de resultados. La principal conclusión es que hay que impulsar este cambio hasta el final en cada organización con el fin de recuperar la eficiencia e invirtiendo en ella. En este punto resulta importante "llegar el primero" porque hay una banca digital viable, rentable y amable con los clientes al final del camino.	Q2	banca, digitalización , cambio tecnologico	2109107	La banca no puede evitar verse afectada por la digitalización. El capital y las fusiones solo retrasan y enmascaran la urgencia de afrontarlo, maquillando las cuentas de resultados.Los tres conceptos claves de la digitalización son: Movilidad, información y la seguridad.
2016	La digitalización de los pagos :Oportunidades y beneficios	Agustín Marquez Dorsch	La banca está aún iniciando su propia transformación digital, y los pagos están especialmente expuestos a dicho cambio, cuyos efectos tendrán una importante repercusión sobre el resto del mercado en la medida en que los pagos constituyen un recurso transversal en el que se apoyan todos los agentes económicos. Los nuevos pagos deberán ser más inmediatos, seguros, apoyados en los móviles, y posibilitar experiencias de usuario convergentes entre cuentas y tarjetas, entre ámbito online y presencial, y entre sus diversos propósitos comerciales. Algún día el efectivo desaparecerá y con ello se contribuirá a una sociedad más transparente y eficiente. Pero para promover el cambio, debemos tener la mente abierta, importar paradigmas digitales procedentes de otros sectores más avanzados y aspirar a redefinir las propuestas de valor y procedimientos liberándonos de las herencias del pasado.	Q2	pagos minoristas,cambios tecnologicos,digitalización	2109107	Cuatro pueden valernos como las grandes áreas o contextos sobre los que ilustrar las corrientes o tendencias de la evolución, en los últimos tiempos, de los diversos medios de pago:1. La actualización tecnológica de los pagos basados en tarjetas.2. La aparición de nuevosintermediarios.3. Los pagos inmediatos.4. La digitalización del intercambio comercial.
2016	El sector bancario en Europa:Presente y futuro	Jose Ignacio Goirigolzarri	Desde el inicio de la última crisis en 2007, tanto en Europa como a nivel internacional, se han producido cambios profundos e irreversibles en la banca, que afectan a las reglas de funcionamiento del sector, a su estructura, al entorno económico y financiero del negocio y a las condiciones competitivas de las entidades. A ellos se superponen emergentes tendencias tecnológicas y sociales que terminan de definir una nueva realidad bancaria, compleja y muy exigente, donde alcanzar niveles adecuados de rentabilidad se convierte en el gran reto del sector en los próximos años y la digitalización en una potente herramienta para la eficiencia.	Q2	Sector bancario, Área Euro ,crisis,regulación ,reestructuración ,entorno bancario ,digitalización	66249	La banca en un futuro más digital es que las personas seguirán siendo claves. Los clientes exigen aprovecharse de las facilidades de la tecnología, pero a la vez también requieren relaciones más personales que tendrán su máximo valor en la asesoría y en la contratación de productos. La actitud de los equipos ante el desarrollo digital va a ser un elemento de diferenciación de las entidades. Obviamente, la innovación requiere del desarrollo de nuevas capacidades (digitales, de análisis de datos, etcétera) que deben incorporarse a las organizaciones y se extenderán desde el front o la relación con el cliente (business intelligence, desarrollo de negocios y servicios, marketing, etcétera) al back u operaciones (infraestructura tecnológica, desarrollo, etcétera).

2016	El futuro de la banca minorista europea	Clemens Hoyos	La transformación tecnológica está repercutiendo en el ya afectado sector bancario que, tras cerrar numerosas sucursales, debe adaptarse a las necesidades del nuevo cliente digital.	Q1	Digitalización, banca minorista	16993594	Los bancos europeos se enfrentan al reto de convencer a sus clientes existentes de usar canales distintos a los brindados en sus sucursales. Para triunfar en este nuevo y desafiante entorno, los bancos necesitan invertir en soluciones tecnológicas simples, amigables con el usuario, confiables y seguras, para de esta manera satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. El uso siempre creciente de la banca móvil y de la banca digital en combinación con los cambios demográficos también conducirán a que un mayor número de clientes adopten canales remotos.
2016	Medios de pago ,seguridad e identidad digital	Eduardo Avedaño, David Pérez Lazaro, Bárbara Queizán	En este artículo se realiza un análisis sobre el nuevo entorno de los medios de pago y la influencia de la era digital en los mismos en términos de emergencia de nuevas soluciones y nuevos competidores, pero también de nuevos retos relacionados con la seguridad y la identidad digital. En un mundo en el que los pagos por Internet y móviles están desplazando a los pagos tradicionales, es necesario que las entidades financieras y, en general, el conjunto de actores del ecosistema de pagos reflexione sobre cómo minimizar las amenazas en las transacciones y en la suplantación de la identidad del usuario en la ejecución del pago.	Q2	pagos, móvil, Internet, seguridad, identidad digital	2109107	Dentro del mundo de pagos, la identidad digital no es más que la forma que tenemos de identificarnos, autenticarnos y autorizar los pagos que vamos a realizar. Incluimos dentro del concepto de identificación digital bancaria los sencillos alias que nos asocian ante terceros con nuestros complejos números de cuenta bancaria (IBAN) o de tarjeta. En este sentido, cabe destacar las múltiples iniciativas existentes en el ámbito internacional que vinculan números de teléfono móvil, direcciones de correo electrónico y/o identificadores de redes sociales, ya registrados en las agendas de nuestros contactos, con números de cuentas o tarjetas bancarias.
2018	El futuro de la rentabilidad bancaria , ¿tecnología o una nueva demanda?	Santiago Carbó Valverde, Francisco Rodríguez Fernández	En este artículo se analiza la transformación de negocio y los determinantes de la rentabilidad bancaria en la zona del euro en el período 2008-2016. Los datos sugieren que se avanza (desigualmente) hacia un modelo más digital, con menos oficinas y con una mayor eficiencia y de mantenimiento de un nuevo componente relacional con el cliente. En el artículo se ofrece, asimismo, evidencia empírica para el caso español que indica que aunque la presión de mercado (exceso de oferta frente a demanda y escasez de rentabilidad) sigue siendo importante en la reducción de oficinas, el cambio en las preferencias de la demanda (hacia servicios digitales) tiene una relevancia significativa también. Se estima, asimismo, que tanto la regulación como el entorno monetario tuvieron un impacto negativo en la rentabilidad bancaria mientras que la tendencia progresiva hacia la banca online tiene un efecto positivo. Se muestra, asimismo, que existe una oportunidad para desarrollar una «banca digital relacional».	Q2	Rentabilidad bancaria ,QE ,Oficinas ,banca online	2109107	La reducción del número de oficinas y el uso de banca online en la eurozona. Más complejo resultaría, desde la perspectiva de la organización industrial, determinar si es el ajuste en las unidades de negocio el que impulsa la adopción de banca online o al contrario.

2016	La nueva era digital de los medios de pago	Javier Pérez	Estamos viviendo en los últimos años una revolución tecnológica en los medios de pago tal que en los próximos cinco viviremos más cambios e innovaciones que en el último medio siglo. La consolidación de la tecnología contactless y su puesta en marcha en diversos dispositivos como tarjetas, smartphones y los llamados wearables hará posible poder realizar pagos desde cualquier lugar y modo, ofreciendo la misma experiencia de pago, independientemente de dónde y cómo se realice la transacción. Sin embargo, para tener éxito en su consolidación, es fundamental profundizar en la seguridad y caminar hacia la convergencia de los pagos. Soluciones como ID Check y Masterpass ayudarán en ese sentido.	Q2	Cambio técnico, digitalización, pagos, soluciones	2109107	MasterCard trabajamos día a día en esa dirección innovando y creando soluciones y propuestas de valor como el ID Check, que usa tecnología biométrica para autenticar los pagos online, y MasterPass, que simplifica y agiliza el proceso de compra, independientemente del dispositivo desde el que se haga la compra
2013	La integración de los sistemas de pago en Europa. Al amparo de la Sepa .El caso del pago movil.	Francisco Liébana Cabanillas , Juan Sánchez Fernández, Francisco Muñoz Leiva	El presente artículo revisa la situación actual de los sistemas de pago en Europa tras el proceso integrador de SEPA iniciado en 2007, con especial énfasis en el nivel de integración de los principales instrumentos de pago de acuerdo a los objetivos establecidos. A partir de la contextualización anterior se analiza el nuevo ecosistema de medios de pago innovadores al amparo de las propuestas que realiza el Banco Central Europeo así como el papel que desempeñarán los diferentes actores del mercado en el futuro más inmediato. Para concluir, se plantean algunas líneas estratégicas además de cuestiones relacionadas con los retos futuros que las instituciones financieras europeas deberán afrontar.	Q2	medios de pago, SEPA, innovación, pago móvil.	2109107	Entre las innovaciones que el Eurosistema propone destacamos el comercio electrónico y el comercio móvil. En el primer caso, el instrumento de pago por excelencia es la tarjeta bancaria, lo que obliga a culminar con éxito el proceso de integración SEPA, y en el caso del comercio móvil, a iniciar un proceso de revisión del pago móvil incluyendo todas las partes afectadas.
2016	Nuevas tecnologías de pago: Back to basics	Sujit Chakravorty	Una de las funciones básicas que debe prestar todo sistema bancario son los pagos. Sin embargo, la llegada al sector de cada vez más «jugadores» alternativos a los bancos está transformando el paisaje de los pagos. Actualmente, un pago puede realizarse en moneda fiduciaria (de curso legal) o en criptomoneda; mediante el crédito o depósitos bancarios; o con transferencias de fondos desde los libros de un proveedor de pagos no bancario. Este artículo dedica una especial atención a las nuevas tecnologías emergentes que pretenden mejorar las transacciones de pago minoristas intermediadas, ya sea proporcionando un mayor alcance y comodidad para los usuarios o unas mayores ventas para los comerciantes, ya sea permitiendo una reducción de los costes para los usuarios finales o para las entidades que prestan los servicios de pago. El presente artículo realiza un análisis comparado entre las innovaciones antiguas y las nuevas en el sector de los pagos. A tal efecto, se identifican y analizan ocho atributos necesarios que deben reunir cualquier innovación en los pagos para ser exitosa. Si bien los extraordinarios avances tecnológicos registrados hasta ahora han producido cambios significativos en cómo pagamos por los bienes y servicios que compramos, los requisitos básicos para el éxito de una innovación en el pago no han variado mucho.	Q2	pagos, innovación, plataformas, entidades financieras, proveedores no bancarios, mercados bilaterales	2109107	Ocho atributos que debe reunir cualquier innovación en el pago para que sea exitosa: 1. Mejorar las ventajas para los usuarios finales. 2. Penetrar en un nicho de mercado. 3. Modificar el comportamiento del usuario final. 4. Proporcionar incentivos para la adopción y el uso. 5. Ofrecer oportunidades de negocio para los proveedores de pagos. 6. Forjar una relación de colaboración entre los proveedores de pagos nuevos y los existentes. 7. Brindar la necesaria seguridad. 8. Adoptar o crear los estándares del sector.



2016	Nuevos ecosistema digital en el sector de los pagos	Pablo Tramazaygues	La digitalización supone un revulsivo para el sector de los pagos. Aunque pueda parecer que los cambios no se han producido tan rápidamente como esperábamos, se prevé una aceleración en los próximos años. Los nuevos jugadores ya están provocando importantes cambios en el ecosistema de los pagos. Si bien no existe claridad sobre el end game, es evidente que los nuevos actores van a adueñarse de una parte relevante de la cadena de valor, generando un riesgo real de desintermediación y pérdida de la relación con el cliente por parte de los bancos y operadores tradicionales. Los bancos deben reaccionar ante esta amenaza revisando y poniendo la máxima atención en sus estrategias y alianzas actuales de pagos.	Q2	Fintech, digitalización, desintermediación.	2109107	Los bancos deben trabajar activamente para defender su posición en el estratégico terreno de los pagos poniendo en marcha tres grandes líneas de trabajo en paralelo: asegurar el diseño de soluciones innovadoras y de alto valor añadido fundamentadas en un entendimiento profundo de lo que necesitan sus clientes; favorecer el desarrollo de soluciones industriales en los diferentes mercados en los que compiten; y, por último, implantar una estrategia de alianzas y participación en el ecosistema fintech que les permita realizar un número relevante de apuestas innovadoras.	Los bancos deben adoptar una posición activa y poner en marcha una serie de iniciativas para mitigar el impacto de los nuevos entrantes y, de esta forma, salvaguardar su actual estatus de proveedor clave de los pagos digitales y servicios de valor añadidos relacionados con el sector. El objetivo de las medidas propuestas debe ir encaminado a evitar el efecto de desintermediación bancaria, que es la principal amenaza para las entidades financieras.
2018	Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes	Ricardo Palomo Zurdo; Yakira Fernández Torres; Milagros Gutiérrez Fernández	Este trabajo analiza cómo la configuración de una nueva sociedad digital está cambiando los modelos de relación entre las empresas y sus usuarios o consumidores, centrándose en el modelo de relación entre las cooperativas de crédito y sus socios y clientes. El desarrollo de la economía digital incide tanto en los procesos tecnológicos como en la forma de relación con los usuarios de los servicios financieros. Así, la experiencia de cliente y la satisfacción con los procesos de las entidades ocupan actualmente el centro de atención de las estrategias de las entidades financieras. Para analizar esta transformación digital de la sociedad y sus efectos sobre la banca cooperativa española se ha realizado un estudio cuantitativo y cualitativo mediante el procesamiento de un cuestionario remitido a las cooperativas de crédito españolas, con la colaboración de la UNACC y del Grupo Cajamar. Los resultados obtenidos, que se presentan empleando un análisis gráfico y estadístico, arrojan interesantes valoraciones y constataciones de la actuación del sector en relación con la transformación digital de la economía y de la sociedad, y obligan a analizar si el modelo de red territorial tradicional y cercanía al usuario pierde competitividad tanto por razón de las nuevas tecnologías como por el progresivo cambio en el perfil y capacidades tecnológicas de los usuarios de los productos y servicios financieros.	Q3	Cooperativas de crédito; Experiencia de cliente; Exclusión financiera; Digitalización; Fintech; Bigtech	10.5209	Sector financiero tradicional, que ahora percibe una triple competencia: la propia y habitual entre entidades de su sector; la nueva potencial competencia del sector fintech, y la amenazante competencia de las grandes empresas tecnológicas.	Resulta muy oportuno analizar cómo se percibe este complejo y disruptor escenario competitivo desde el punto de vista de entidades bancarias con actividad tradicional, cuya principal ventaja competitiva es la cercanía física a sus usuarios y su presencia y fuerte conocimiento del ámbito territorial en el que operan, fundamentado en la capilaridad de su red de oficinas.

2016	Digitalización y preferencias por los medios de pago en España	Valverde, Santiago Carbó; Fernández, Francisco Rodríguez.	En este artículo se analiza el impacto de la digitalización financiera sobre los medios de pago minoristas en España. Los datos revelan que en España, como en otros países, el impacto del fintech ha sido, de momento, limitado. Sin embargo, hay un reconocimiento explícito de que su penetración será significativa en los próximos años. En particular, iniciativas regulatorias como la Segunda Directiva de Pagos europea (PSD2) reconoce y trata explícitamente con los desarrollos en servicios de pago ligados a la digitalización. Esta regulación sigue atribuyendo a las entidades bancarias un papel central en el presente y futuro de los medios de pago. El artículo ofrece también una estimación empírica sobre el impacto que el fintech puede tener sobre la reducción del uso de efectivo en España. Empleando la ratio «valor efectivo retirado en cajeros automáticos / (valor efectivo retirado en cajeros automáticos + valor de operaciones de compra con tarjeta en TPV)» como aproximación del uso de efectivo, se estima que esta ratio podría pasar del 50 por 100 en 2015 al 47 por 100 en 2020, si bien los pagos fintech podrían reducirla adicionalmente hasta el 44 por 100.	Q2	pagos, digitalización, fintech, uso de efectivo.	2109107	Lo que estamos observando ahora es, en realidad, una expectativa de desarrollo exponencial de estas tecnologías por dos razones, fundamentalmente. La primera de ellas, es la disponibilidad de una cantidad ingente y masiva de datos sin precedentes (big data) que ha aumentado de una forma hasta ahora inusitada las posibilidades de interacción entre los proveedores y los usuarios de servicios de pago. La segunda, es una utilización creciente de tecnologías (particularmente las asociadas a los pagos con móvil) que han permitido una cierta democratización de esa digitalización.
2016	La digitalización de los servicios financieros y su impacto en los medios de pago	Monica Hempel; Francisco Hartmann	En su mandato de asegurar una operativa sencilla y sin sobresaltos de los sistemas de pago y en su objetivo de garantizar la eficiencia y seguridad de los pagos, el eurosistema ha sido un firme impulso en la creación del área única de pagos en euros (SEPA). En este contexto, este artículo analiza cómo el eurosistema -en conjunción con los reguladores europeos y el Consejo Europeo de Pagos Minoristas- pretende asegurar que la introducción de innovaciones en los pagos minorista y en sus servicios asociados, no introduce nuevas fuentes de fragmentación en el mercado. El objetivo que se persigue es promover un diseño y una implementación paneuropea de soluciones de pagos minoristas basadas en estándares comunes y que permitan la interoperabilidad.	Q2	pagos minoristas, SEPA, integración, innovación, tarjetas, pagos instantáneos, servicios de iniciación de pagos	2109107	La innovación en los pagos minoristas no solo cubre la renovación de diferentes elementos de la cadena de pago, sino que también abarca la aparición de nuevos servicios que utilizan los instrumentos de pago ya existentes. Este tipo de servicios, que ya se ofrecen en algunos países europeos, consisten en que un proveedor de servicios de pago.  Iniciativas en el campo de las fintech a menudo son lanzadas como nuevas plataformas por sí solas y en otros casos son vendidas o se asocian con proveedores tradicionales de pagos como los bancos.
2016	La transformación digital de los instrumentos de pago	Olivier Guersent	La transformación digital ha redibujado completamente el paisaje de los pagos: nuevos actores, nuevos medios de pago, mayor competencia, menores precios. Esta apasionante transformación aún continúa, sin que se atisbe por ahora su final. Pese a la llegada de nuevos competidores al mercado, los bancos siguen manteniendo una posición de dominio, intermediando en la mayor parte del total de los pagos; en consecuencia, jugarán un papel esencial en el éxito de la revolución digital y en su penetración y adopción masiva por parte de los consumidores.  Pero aunque el ecosistema de pagos es muy innovador y altamente competitivo, también adolece de fragilidades. La función reguladora de la Comisión Europea será crear un marco normativo en el que la competencia y la innovación se desplieguen de la forma más beneficiosa posible.	Q2	pagos, digitalización, regulación	2109107	Aunque han aparecido nuevos actores los bancos siguen manteniendo una posición de dominio, al intermediar un porcentaje mayoritario de los pagos totales; por tanto, le corresponderá a ellos liderar la transformación digital y contribuir a su adopción masiva por los consumidores.

2018	Digital banking impact on Turkish deposit banks performance	Bert Worfst , Eyup Kahveci	The technological developments in the banking sector have significant implications for banks and are dramatically changing the way retail banks conduct their business. Banks can invest in digital banking (DB) services either to acquire a strategic advantage or because doing so has become a strategic necessity. This study is organized to examine if DB service channels have any positive or negative impact on Turkish deposit banks' performance. With this aim in mind, in the first stage of the proposed DEA model, physical assets are used. Then, in the second stage, DB service channels are added to see if they have any impact on banks' performance. The results show that the banks are investing in DB services just to keep the competition as it is. In other words, they invest in DB services as a strategic necessity. DB services do not provide any strategic advantage to any banks in terms of financial performance or efficiency since the banks are already efficient. Investing in DB only helped to preserve their strategic positions. The Turkish deposit banking industry is very competitive and very profitable, and it is necessary to invest in DB services just to keep the competition as it is.	Q2	digital banking, bank performance, strategic advantage, competitive advantage, strategic necessity	10.21511	The technological developments in the banking sector, digital banking (DB) in particular, have significant implications for banks and are dramatically changing the way retail banks are conducting their business. [Los desarrollos tecnológicos en el sector bancario, banca digital (DB) en particular, tienen implicaciones significativas para los bancos y son cambiando drásticamente la forma en que los bancos minoristas están llevando a cabo sus negocios]
2019	BANKS DIGITALIZATION - A CHALLENGE FOR THE ROMANIAN BANKING SECTOR	Ioan Raluca Sbarcea	The banking system has undergone several transformations since its beginning up to now, some as a result of adapting to customers' requirements that have become increasingly sophisticated, and others as a result of the economic and political contexts that have passed, which again – have required its adaptation. Regardless of the situation, the banks have undergone a large digitization process, a process that is now in progress and which in the coming years can cause a significant change in the banking we knew about 10-15 years ago. Through this paper, I propose to analyse the situation of the banking system in terms of adapting to these challenges, at the level of Romania, in the context of the current situation at global and European level, in order to highlight both the progress achieved and the gap in comparison to the other countries, much more competitive from this perspective	Q2	digitization, internet banking, on-line banking	10.2478	This adaptation, to market requirements, to customer requirements is the promoter of financial innovation. Innovation requires adaptation and the creation of new financial products; in a wider sense, new methods are being incorporated to mobilize or place money, or the development and evolution of new financial bodies [Esta adaptación, a los requisitos del mercado, a los requisitos del cliente es el promotor de innovación financiera. La innovación requiere adaptación y la creación de nuevas finanzas. productos; En un sentido más amplio, se están incorporando nuevos métodos para movilizar o colocar dinero, o el desarrollo y evolución de nuevos organismos financieros]

## Anexo 5 Instrumentos de investigación

### Encuesta dirigida a Colaboradores del Banco

**Fecha:**

**Hora:**

Buen día, me encuentro realizando una investigación acerca de la digitalización en los servicios de la banca personal para generar ventajas competitivas en empresas del sector bancario del Distrito de Santiago de Surco. Tengo como objetivo principal determinar los mecanismos que utilizan, seleccionan y priorizan los bancos para desarrollar ventajas competitivas que les permitan brindar servicios de banca personal acorde a las expectativas del cliente y el cambio tecnológico que se presenta a través de la digitalización de la banca. Cabe destacar que la banca personal se define como el conjunto de productos y servicios que brinda el banco a los clientes (prestamos, transferencias, tarjeta de crédito, banca móvil, banca por internet, cuentas de ahorros, monedero virtual, pago de servicios entre otros). Para esto a continuación se definirá dos variables:

**Digitalización:** es la automatización de procesos, generando una innovación en los productos y servicios ofrecidos por las instituciones bancarias y otras entidades.

**Ventaja competitiva:** se define como aquello que te permita ser diferente de los demás y no sea fácil de copiar por la competencia, es decir, algo que te permita brindarle lo mejor y enfocado en un grupo de clientes.

La encuesta es de condición anónima y los datos proporcionados serán únicamente utilizados para esta investigación. Gracias de antemano por su colaboración y sinceridad en el desarrollo.

#### I. Preguntas generales:

1. Marque con una X, según el rango de edad en el que se encuentra:

<input type="checkbox"/>	Entre 18 y 25 años
<input type="checkbox"/>	Entre 26 y 30 años
<input type="checkbox"/>	Entre 31 y 35 años
<input type="checkbox"/>	Entre 36 y 45 años
<input type="checkbox"/>	Más de 55 años

2. Marque con una X según su sexo.

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

3. Marque con una X según el distrito en el que usted vive:

Distrito	
Zona 1(Puente Piedra, Comas, Carabayllo)	
Zona 2(Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres)	
Zona 3(San Juan de Lurigancho)	
Zona 4(Cercado de Lima, Rímac, Breña, La Victoria)	
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	
Zona 6(Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	
Zona 7(Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina, Santiago de Surco)	
Zona 8(Chorrillos, Barranco, Surquillo, San Juan de Miraflores)	
Zona 9(Villa el Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	
Zona 10(Callao, Bellavista, La Perla, Carmen de la Legua)	

4. ¿En cuál de las siguientes entidades bancaria usted labora?

BCP	
Interbank	
BBVA	
Scotiabank	
BANBIF	

## II. Preguntas específicas:

5. ¿Qué tipo de canales utiliza el banco para la plataforma de atención?, de los mencionados. Marque con una X el que usted conozca.

Presencial	
Agentes	
Cajeros automáticos	
Digital	

6. ¿Cómo cree que afecta a los bancos el proceso de la adaptación de la infraestructura tecnológica?

Positivamente	
Negativamente	

7. Si su respuesta fue Positivamente, ¿Se encuentra satisfecho con las herramientas que le brinda el banco para realizar sus labores?

Completamente satisfecho	
Muy satisfecho	
Satisfecho	
Muy insatisfecho	
Completamente insatisfecho	

8. Considera que existe potencial crecimiento de los servicios de la banca personal, es decir, brindar otros servicios mejores a los que existe ahora en el banco. Marque con una X.

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

9. En base a la reducción de tiempos en operaciones de la banca personal, es decir, reducir el tiempo de hacer transferencias, pagos. Señale en la siguiente escala, marcando con una X.

5      4      3      2      1

Favorable \_\_\_\_\_ Desfavorable

10. Respecto a la reducción de intermediarios para las actividades tradicionales de la banca personal. ¿Cree que la automatización de procesos provocara la suplantación de la mano de obra física por lo digital?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

11. ¿En base a su respuesta anterior, precise el porqué de su opción?

\_\_\_\_\_

12. Como calificaría la agilización de las actividades de la “banca personal”, en base a la siguiente escala. Marque con una X.

5      4      3      2      1

Costoso \_\_\_\_\_ Barato

13. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con las nuevas máquinas que ha implementado el banco dentro de su agencia?

Muy satisfecho	
satisfecho	
Ni satisfecho ni insatisfecho	
Insatisfecho	
Muy insatisfecho	

14. Respecto a los nuevos equipos implementados para la banca personal, ¿Cuál conoce y existe dentro de su institución bancaria?, marque con una X.

Cajeros Automáticos	
a) Tradicional	
b) Multiplataforma	

\*Indicación: Al mencionar Multiplataforma hace referencia a los cajeros que permiten realizar depósitos a cuentas, pagos de servicios, retiros con número de celular, entre otras funciones.

15.-Si marco multiplataforma, ¿Que atributos considera que deberían tener las nuevas máquinas que incorporaran los bancos con el avance de la digitalización a través de la innovación?, orden: 1 es menos importante y 5 más importante.

a) seguro	
b) multiusos	
c) innovador	
d) tamaño	
e) comodidad	

16. Tras el ingreso de nuevas empresas al rubro de la banca personal. ¿Cree que es importante que el banco genere conectividad entre usuarios de los diferentes bancos?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Neutral	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

17. ¿Cómo cree que reaccionarían los clientes si se eliminan las ventanillas dentro de los bancos y todo se realiza de manera virtual o a través de las máquinas de los bancos?, Marque con una X.

Positivamente	
Negativamente	

18. Ante el ingreso de nuevas empresas (entidades financieras extranjeras, grandes empresas tecnológicas (Apple, Amazon, Facebook)) que ofrezcan mejores servicios e innovadores de la banca personal ¿cree usted que los clientes harán un cambio de entidad?, Marque con una X.

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

19. Respecto a las aplicaciones de banca personal, ¿cuáles se han desarrollado en la entidad bancaria donde labora?; marque con una X puede ser más de uno.

Banca Móvil	
Banca por internet	
Monedero virtual (Yape, Tunki, Lukita)	
Wallet (pago sin uso de tarjeta al hacer contacto con el POS)	

20. De la(s) aplicación(es) escogida(s) anteriormente enumere los atributos de acuerdo a la importancia que usted cree que valoran más los clientes; tomar en cuenta:

1: menos importante

5: más importante

a) conocido	
b) seguro	
c) rapidez	
d) compatibilidad	
e) comodidad	

21. ¿Cuántas aplicaciones de banca personal cree que se hayan lanzado en el último año?, marque con una X.

0	
1	
2	
3	
4	

22. ¿Qué sistemas de pago digitales, brinda su entidad financiera? Marque con una X, pueden ser más de una.

a) Aplicaciones	
b) Internet	
c) Visa pay Wave	
d) QR	

23. ¿Considera que las aplicaciones móviles de transferencia de los bancos son seguras?

SI	
NO	



## Guía de entrevista:

Buenos días, estimado Gerente de Agencia. Perfil del entrevistado: persona con las capacidades de toma de decisiones dentro de la institución bancaria para la implementación y ejecución de los planes de la entidad en un periodo establecido. Además, de ser el encargado de la evaluación a la hora de ser ejecutado. Me encuentro realizando una investigación acerca de la digitalización en los servicios de banca personal para generar ventajas competitivas en entidades del sector bancario. Para esto tengo como objetivo principal determinar los mecanismos que utilizan, seleccionan y priorizan los bancos para desarrollar ventajas competitivas que les permitan brindar servicios de banca personal acorde a las expectativas del cliente y el cambio tecnológico que se presenta a través de la digitalización de la banca.

A continuación, se exhortará las siguientes preguntas para poder obtener información con fines exclusivos para el estudio de dichas variables digitalización y ventaja competitiva.

1. ¿Cómo definiría el proceso de incorporación de la digitalización en la banca?
2. Respecto a la digitalización de los procesos que se realizan dentro de los bancos al implementar nuevas tecnologías. ¿Qué impacto cree usted que genera dentro de la entidad y como ha beneficiado?
3. ¿Para usted que significa plan estratégico en relación al proceso de la digitalización y como lo implementa en el área de la banca?
4. ¿Cómo implementa la estrategia propuesta a nivel de área y entidad? ¿Considera importante el uso de la ventaja competitiva para hacer efectiva la estrategia a implementar?
5. ¿En base a que criterios considera que la rentabilidad tiene un impacto positivo dentro del nivel de implementación de la estrategia planteada con respecto al proceso de digitalización?
6. ¿Qué es para usted mantener una empresa en rentabilidad mediante la ventaja competitiva haciendo uso de la digitalización (medios y herramientas que brinda la entidad)? ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que tiene en la entidad?
7. ¿Cómo se mide la satisfacción de los clientes al hacer uso de los servicios de la banca personal?
8. Mencione, ¿Cuáles son los beneficios que más pondera los clientes de la entidad al hacer uso de aplicaciones de banca personal?
9. Frente al avance tecnológico que se presenta, ¿Cuáles creen que son las características que más ponderan los clientes en los productos ofertados por nuevos competidores como las Fintech?
10. Con la implementación de digitalización constante en los servicios y productos de banca personal, ¿Considera importante para aumentar el nivel de participación de los clientes en entidades financieras, es decir, captar nuevos clientes y generar una nueva cartera de clientes para entidad?
11. ¿Considera importante dentro de la implementación de la estrategia de fidelización por parte de una institución bancaria, se encuentre alineado a los objetivos y enfocado en el cliente para su ejecución? ¿Por qué?
12. ¿Cree que las entidades financieras del Perú se encuentran preparadas para afrontar el ingreso de nuevas empresas (entidades financieras extranjeras, grandes empresas tecnológicas)? ¿Existe la posibilidad que afecte su participación de las entidades peruanas? ¿Por qué?

Agradezco de antemano la disposición por resolver dichas consultas.

## Anexo 6 Validación y confiabilidad del instrumento



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**

Ha sido designado como Experto Calificado por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del instrumento de investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de Operacionalización y/o Avance de Matriz de consistencia
- b) Instrumento de Investigación

Título del Proyecto de Investigación:

Estudio sobre la digitalización de la banca personal  
para empresas nuevas y competitivas en empresas  
del sector bancario del distrito de San Isidro de Lima

El proyecto tiene un enfoque: (a) Cualitativo (b) Cuantitativo (c) Mixto

Línea de Investigación:

Gestión financiera

Alumno autor del Proyecto:

Jorge Julio Cornelio Jimenez Pazas

Profesor responsable

Jaime Leopoldo Castro Calderon

Gracias por su colaboración.

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### Datos del Experto Calificado

#### Nombres y Apellidos:

PEDRO LUIS GONZALEZ SMITH

Edad: 61 Sexo: F ( ) M (X) Profesión: ECONOMISTA

Especialidad: FINANCIERA Años de Experiencia: 37 Centro de trabajo: U. de Lima

División de Grupo  
DIVUS (SAB y SAF)

#### Cargo que desempeña:

Director de la Carrera de Economía

Firma: 

### I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctico y semántico son adecuados		/		
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores	/			
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.	/			
SUFICIENCIA	Comprende los ítem en cantidad y calidad para obtener la medición.		/		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada		/		

### II. Apreciación Cualitativa

Estoy de Acuerdo con los objetivos  
y se encuentran alineados con la Encuesta

Surco, 18 de Noviembre 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración - SIA

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

Celedonio Méndez Valdivia

Edad: 68 Sexo: F (.....) M (X) Profesión: Doctor en Ingeniería

Especialidad: SISTEMAS Años de Experiencia: 40 Centro de trabajo: UNIVERSIDAD DE LIMA

Cargo que desempeña: PROFESOR ASOCIADO A TIEMPO PARCIAL

Firma: 

#### I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctico y semántico son adecuados	X			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores		X		
METODOLOGÍA	Responde al propósito del Diagnóstico propuesto.		X		
SURGENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medida.		X		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada		X		

#### II. Apreciación Cualitativa

Es una encuesta clara y no extensa

Surco, 14 de NOVIEMBRE 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración - SIA

### VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

#### Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

JUAN ANDRÉS APATA LUONA

Edad: 49. Sexo: F ( ) M (X) Profesión: ADMINISTRADOR

Especialidad: (Superministro) Años de Experiencia: 30 Centro de trabajo: Ulima /  
Ecommodities SAC

Cargo que desempeña: Profesor / Director

Firma: 

#### I. Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	SATISFACTORIO	MEJORABLE	DEFICIENTE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintético y semántica son adecuadas.	✓			
COHERENCIA	Alineamiento de variables, dimensiones e indicadores.		✓		
METODOLOGÍA	Responde al propósito del diagnóstico propuesto.	✓			
SUFICIENCIA	Comprende los ítems en cantidad y calidad para obtener la medición.		✓		
FACTIBILIDAD	Aplicación en la muestra seleccionada.		✓		

#### II. Apreciación Cualitativa

El instrumento está alineado a los objetivos de la investigación.

Surco, 15 de Noviembre 2019

Coordinación de Profesores de Seminario de Investigación en Administración - SIA

# Tesis

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## FUENTES PRIMARIAS

---

1	<a href="https://newsletter.alumnidba.es">newsletter.alumnidba.es</a> Fuente de Internet	1%
2	<a href="https://dialnet.unirioja.es">dialnet.unirioja.es</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="https://revistas.ulima.edu.pe">revistas.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="https://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="https://sciendo.com">sciendo.com</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://alnavio.es">alnavio.es</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://cronicaglobal.lespanol.com">cronicaglobal.lespanol.com</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://businessperspectives.org">businessperspectives.org</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="https://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	1%

---

10	<a href="http://www.larepublica.co">www.larepublica.co</a> Fuente de Internet	1 %
11	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://repositorio.upn.edu.pe">repositorio.upn.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://cincodias.elpais.com">cincodias.elpais.com</a> Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 130 words

Excluir bibliografía

Apagado