

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO HERRAMIENTA
DE CREACIÓN DE VALOR EN LA BANCA PRIVADA
NACIONAL**

Artículo Científico para optar a la Licenciatura en Administración de Empresas

**PRESENTADO POR: JOSELINE MILENKA GUARACHI
CAMACHO.**

BAJO LA TUTORÍA DEL: MGr. FREDDY EUSEBIO ALIENDRE ESPAÑA.

LA PAZ – BOLIVIA

2021

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO HERRAMIENTA DE CREACIÓN DE VALOR EN LA BANCA PRIVADA NACIONAL

“Un estudio sobre la aceleración digital en el desarrollo innovacional y uso de los productos y servicios bancarios digitales durante la pandemia 2020-2021”

“La transformación digital es un camino, no un destino”

Karl Harvad.



LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO HERRAMIENTA DE CREACIÓN DE VALOR EN LA BANCA PRIVADA NACIONAL

*“UN ESTUDIO SOBRE LA ACELERACIÓN DIGITAL EN EL DESARROLLO INNOVACIONAL Y
USO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DIGITALES BANCARIOS DURANTE LA PANDEMIA
2020-2021”*

DIGITAL TRANSFORMATION AS A TOOL FOR VALUE CREATION IN DOMESTIC PRIVATE BANKING

*"A STUDY ON DIGITAL ACCELERATION IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT AND USE OF
DIGITAL BANKING PRODUCTS AND SERVICES DURING THE 2020-2021 PANDEMIC"*

Jhoseline Milenka Guarachi - Camacho
Universidad Mayor de San Andrés
Facultad de Ciencias Económicas y Financieras
jhosemguarachic@gmail.com

RESUMEN

Con el fin de conocer el beneficio de la aceleración en la transformación digital causado por la pandemia de Covid-19 en el desarrollo innovacional y uso de productos y servicios digitales de la banca privada nacional, se realizó una investigación de tipo exploratoria – descriptiva, en la cual se ha realizado un enfoque en la innovación, el cliente, las barreras de digitalización y su estrategia futura con el propósito de describir como la aceleración digital ha favorecido la relación entre bancos y clientes. Para su desarrollo se tomó como unidad de análisis a 10 bancos múltiples privados miembros de Asoban en los que se realizó una encuesta -elaborada a partir de una prueba piloto- a los principales ejecutivos de estas entidades financieras en la ciudad de La Paz. Un análisis de la información recabada permitió determinar que la pandemia ha marcado cambios trascendentales, impulsando el aumento inmediato del uso de la banca digital por parte de los clientes y la consolidación del proceso de digitalización de varios bancos durante la pandemia. En cuanto a beneficios se refiere, apostaron por la experiencia del cliente y la innovación para brindar un portafolio de productos y servicios que se adapten a esta nueva realidad y al cliente que es cada vez más digital.

Palabras clave: Banca digital, innovación, pandemia, clientes.

ABSTRACT

In order to know the benefit of the acceleration in the digital transformation caused by the Covid-19 pandemic in the innovative development and use of digital products and services of the national private banking, an exploratory - descriptive research was conducted, in which a focus has been made on innovation, the client, the barriers of digitalization and its future strategy with the purpose of describing how the digital acceleration has benefited the relationship between banks and clients. For its development, 10 private multiple banks, members of Asoban, were taken as the unit of analysis, in which a survey was carried out - based on a pilot test - to the main executives of these financial entities in the city of La Paz. An analysis of the information gathered made it possible to determine that the pandemic has marked transcendental changes, driving the immediate increase in the use of digital banking by customers and the consolidation of the digitalization process of several banks during the pandemic. In terms of benefits, they bet on customer experience and innovation to provide a portfolio of products and services that adapt to this new reality and the increasingly digital customer.

Keywords: Digital banking, innovation, pandemic, customers.

INTRODUCCIÓN

El 31 de diciembre de 2019 nos sorprendió con una noticia que eventualmente afectaría al planeta entero; evidencias de una nueva enfermedad fueron descubiertas y en cuestión de meses lo que empezó en Asia se esparció por todo el mundo ocasionando un cambio drástico en los sistemas de salud y economía para cada país.

La coyuntura producida por la pandemia del Covid-19 transformó la cotidianidad de las personas y de las empresas; modificó la economía, los servicios financieros y en general todas las actividades sociales, comerciales e incluso familiares. La digitalización se aceleró y permitió, en muchos casos, mejorar los procesos de operación de muchas empresas, de las que el sector bancario no fue la excepción: “el modelo de operación centralizado de los bancos tuvo que cambiar y aquellos que ya estaban experimentando una lenta transformación digital tuvieron que acelerarla” (Fernández, 2020).

De acuerdo al Primer Estudio de Latinoamérica y Caribe sobre Banca Digital, Impacto de la Pandemia en la Industria Financiera realizado por Infocorp (2020) se evidencia que, el 86% de los bancos de América Latina y el Caribe aceleraron sus iniciativas de digitalización durante la emergencia sanitaria por el Covid-19. Y a nivel mundial, según el reporte del *Global Banking Outlook* de EY (2020), el 90% de los bancos consideran que la implementación de un programa de transformación digital es una de sus principales prioridades.

Si bien la Transformación Digital está creando una disrupción sin precedentes en el sector bancario, actualmente los bancos se enfrentan a decisiones cruciales a medida que la tecnología cambia las expectativas del cliente, por lo que “es importante que a su vez las instituciones financieras apuesten por una mayor inclusión financiera y tecnológica con los nuevos productos y modelos de negocio, pues los clientes ahora son más digitales y buscan soluciones financieras a su medida que solo la tecnología puede habilitar” (Fajardo, 2020).

En Bolivia hace unos años, la banca comenzó el proceso de transformación y adecuación necesaria para responder a la era tecnológica que vive el mundo que, si bien al (2019) ya había bancos que se encontraban más avanzados en este camino de desarrollo digital como el Banco Nacional de Bolivia S.A., Banco Mercantil Santa Cruz S.A. y Banco BISA S.A que también fueron reconocidos entre los mejores bancos en el ranking CAMEL+¹, otros todavía avanzaban a un paso lento que los últimos meses de 2020 fueron clave para dar el impulso que les faltaba (Vargas, 2020). Según el Informe de la Banca Digital e Innovación en Bolivia (2020) la crisis

¹ (2020) , es una metodología internacional que tiene el objetivo de evaluar la solidez financiera y gerencial, expresada a través de indicadores de rentabilidad, eficiencia, tamaño, administración y riesgo.

del coronavirus y el distanciamiento social están impulsando un aumento inmediato en el uso de canales digitales en la banca y será, desde ahora, una tendencia que acelerará este proceso.

Las medidas de confinamiento impuestas al finalizar el primer trimestre de la gestión 2020, en una primera etapa, ralentizaron las transacciones económicas en general y, en una segunda etapa, le dieron un impulso definitivo al proceso de transformación digital que fue factible gracias a las acciones de autoridades y entidades del sistema financiero de gestiones precedentes para la consolidación de la infraestructura de pagos electrónicos (BANCO CENTRAL DE BOLIVIA, 2020).

Los bancos bolivianos, ante esta crisis sanitaria y económica, han apelado a su alta capacidad de resiliencia abriendo sus puertas de sucursales, manteniendo sus operaciones a través del teletrabajo y atendiendo a sus clientes a través de sus canales digitales, para garantizar la estabilidad y confianza de los mismos (Banca Digital e Innovación en Bolivia, 2020).

Sin embargo, ¿qué significa Transformación Digital?, tras una pequeña búsqueda Google produce millones de resultados, como primera definición “podríamos decir que la transformación digital es la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos” (PowerData, s.f.).

Como dice la página de Cepyne-news (2020) a fin de cuentas, la definición de transformación digital debería centrarse en el objetivo final: ofrecer experiencias digitales a los clientes y usuarios finales que deleiten y simplifiquen la vida. Con esto en mente, la transformación digital es una iniciativa centrada en el cliente que a menudo requiere capacitación adicional en prácticas técnicas y hacer cambios organizacionales para garantizar que todo el trabajo se centre en el valor y la satisfacción del cliente. El cambio organizacional debe ser de arriba hacia abajo, y el liderazgo en todos los niveles.

Entonces partiendo de esa idea, la transformación digital bancaria de acuerdo a Moreno (2020) “es la banca tradicional con un plan de digitalización de procesos en el cual se manejan canales físicos y digitales, atendiendo clientes tradicionales y digitales”.

Esta digitalización bancaria ofrece una oportunidad para mejorar la eficiencia del sector y el servicio prestado a los clientes, ya que pueden proporcionar mayor seguridad y confianza a estos, mejorando los productos financieros existentes y creando nuevos productos que puedan llegar a cubrir las expectativas y necesidades del cliente, al tiempo que pueden ofrecer una mejor experiencia de servicio (González Páramo, 2020).

Bajo este contexto, esta investigación pretende describir ¿Qué beneficios tuvo la aceleración en la transformación digital causados por la pandemia de 2020-2021 en el desarrollo digital y uso de productos y servicios de la banca privada nacional?

Se tomará un enfoque basado en la innovación digital y uso del cliente; asumiendo que el usuario es el centro del proceso de transformación digital: “Sí él no hace uso de los sistemas de información que se implementan en las estrategias de transformación digital, la estrategia fracasará, sin duda” (Flórez, 2020).

METODOLOGÍA

Este estudio se desarrolló bajo el apoyo del método científico, la misma se identifica por ser una investigación cuantitativa de corte transversal de tipo exploratorio - descriptivo (Hernandez, Fernandez & Baptista, 2014) ya que el propósito es conocer y describir las variables de desarrollo innovacional y uso de los productos y servicios digitales bancarios asociados a la aceleración en la transformación digital causados por la pandemia de 2020 - 2021. El diseño del instrumento de recolección de información es una encuesta elaborada a partir de una prueba piloto² (ver Anexo1) que permitió obtener mejor precisión e ítems adecuados para su interpretación.

El sistema financiero se encuentra compuesto por entidades reguladas y supervisadas por la Autoridad del Sistema Financiero ASFI, que de acuerdo al reporte actualizado al 31 de marzo de 2021 se tiene:

- Bancos Múltiples: 12 entidades.
- Bancos Pyme: 2 entidades.
- Entidades Financieras de Vivienda: 3 entidades.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito Abiertas y Societarias: 31 entidades.
- Entidades Financieras del Estado o con Participación Mayoritaria del Estado: 2 entidades.
- Instituciones Financieras de Desarrollo: 9 entidades.

Para la muestra poblacional se tomará en cuenta a Asoban³; organización que agrupa a 11 de los bancos múltiples y pyme de Bolivia que contribuyen a la integración entre asociados, mercados, comunidad y región latinoamericana, de los cuales 10 pertenecen a la banca múltiple del Sistema Financiero de Bolivia (2021) (ver Anexo 2).

² Prueba piloto: consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra de casos para probar su pertinencia y eficacia. En este caso la prueba piloto que se realizó fue elaborada con preguntas abiertas y posterior a su aplicación sobre la base de las respuestas se estructuró la encuesta.

³ (Asociación de Bancos Privados de Bolivia, s.f.).

Por lo tanto, la encuesta a realizar (ver Anexo 3) será dirigida a los principales ejecutivos del área de operaciones y servicios, tecnología de la información y digitalización de las 10 entidades bancarias que actualmente cuentan con cobertura⁴ en la ciudad de La Paz.

Las preguntas que se manejan en la encuesta son de tipo múltiples y otras de profundización divididas en apartados temáticos.

La excepción que se está haciendo corresponde al Banco de la Nación Argentina⁵ que cuenta con una única sucursal en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, el cual tiene como principal misión, atender la operatoria doméstica y de comercio exterior interregional como herramienta sustancial para apoyar la actividad comercial de la Argentina con la región (Banco Nación).

El relevamiento de información se realizó en el mes de mayo de 2021 a las siguientes entidades bancarias: Banco Nacional de Bolivia S.A, Banco Mercantil Santa Cruz S.A, Banco Bisa S.A, Banco de Crédito de Bolivia S.A, Banco Económico S.A, Banco Ganadero S.A, Banco Solidario S.A, Banco para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A. (FIE), Banco Fortaleza S.A y Banco Unión S.A.

RESULTADOS

En esta sección se presentan los hallazgos del estudio. Los resultados son válidos en rigor únicamente al conjunto de 10 bancos múltiples miembros de Asoban a los que se realizó la encuesta.

El perfil de las personas encuestadas fue de 6 gerentes de área, 3 jefes de operaciones y servicios y 1 responsable de área (ver Anexo 4), por lo que se considera que las respuestas logran la confiabilidad para el estudio.

El orden de las preguntas divide la encuesta en tres secciones:

- Innovación y desarrollo digital a partir de la pandemia.
- Servicios y uso de los productos digitales por el cliente.
- Barreras y visión futura.

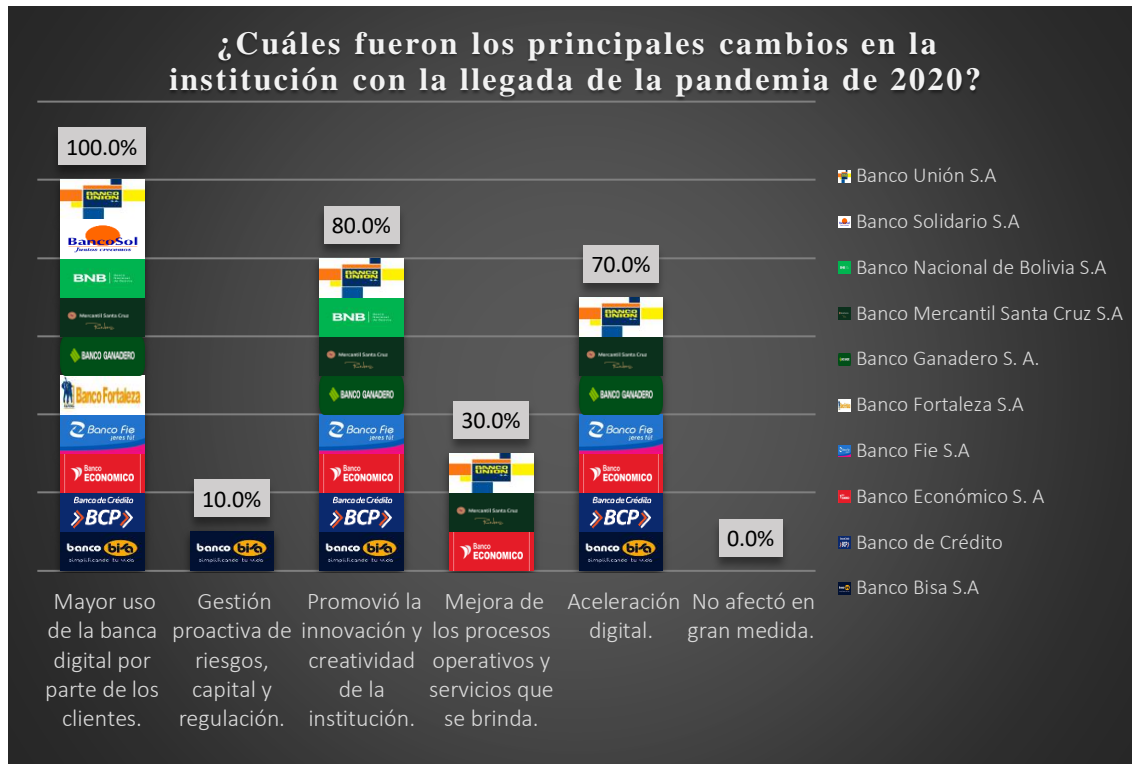
La transformación digital tiene aspectos diferentes para cada empresa y sector, sin embargo, como se mencionó anteriormente en esta oportunidad será realizado bajo un enfoque en la innovación y el cliente; esto permite entender los beneficios de ambas partes, además de conocer las barreras que limitan este proceso y cuáles son sus visiones futuras.

⁴ Cuentan con Agencias, Sucursales y Oficinas centrales.

⁵ Banco Argentino que desarrolla su actividad a nivel internacional apoyado en una red integrada por 10 sucursales en 6 países de las que 4 operan en Sudamérica (Brasil – San Pablo; Uruguay – Montevideo; Paraguay – Asunción y Bolivia – Santa Cruz), conformando un instrumento de importancia para la implementación e integración de los negocios en el MERCOSUR.

INNOVACIÓN Y DESARROLLO DIGITAL A PARTIR DE LA PANDEMIA

Gráfico N°1 Principales cambios con la llegada de la pandemia de 2020.



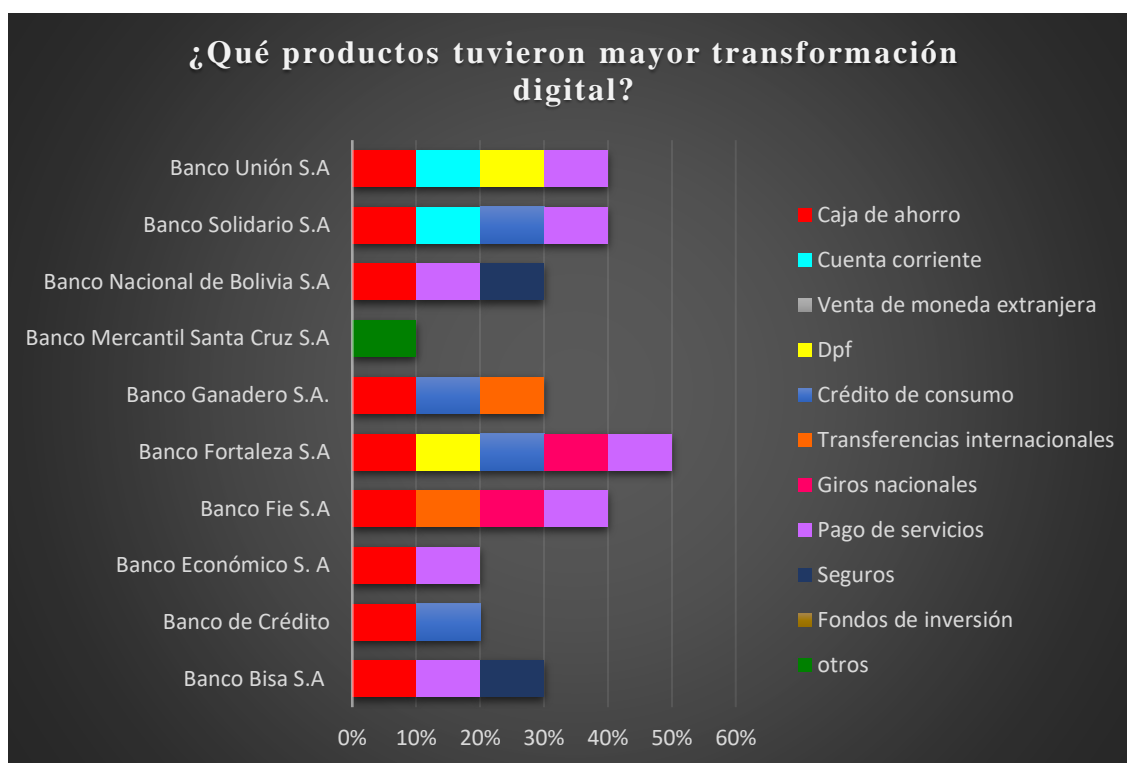
Elaboración propia - Fuente: Datos de la encuesta realizada.

De acuerdo al presente estudio, la llegada de la pandemia de Covid -19 trajo consigo diferentes cambios en la sociedad marcando un antes y después en su comportamiento.

Los resultados del Gráfico N°1 muestran que uno de los principales cambios para los 10 bancos es el “Mayor uso de la banca digital por parte de los clientes”, 8 de ellos coinciden en que otro de esos cambios fue que “Promovió la innovación y creatividad de la institución” de los cuales para 7 también hubo una “Aceleración digital”.

La recolección de estos datos permite ver que evidentemente, en base a las 6 opciones que se dio, los bancos no fueron la excepción de la transformación digital acelerada por la pandemia.

GRÁFICO N°2 Productos que tuvieron mayor transformación digital.



Elaboración propia - Fuente: Datos de la encuesta realizada.

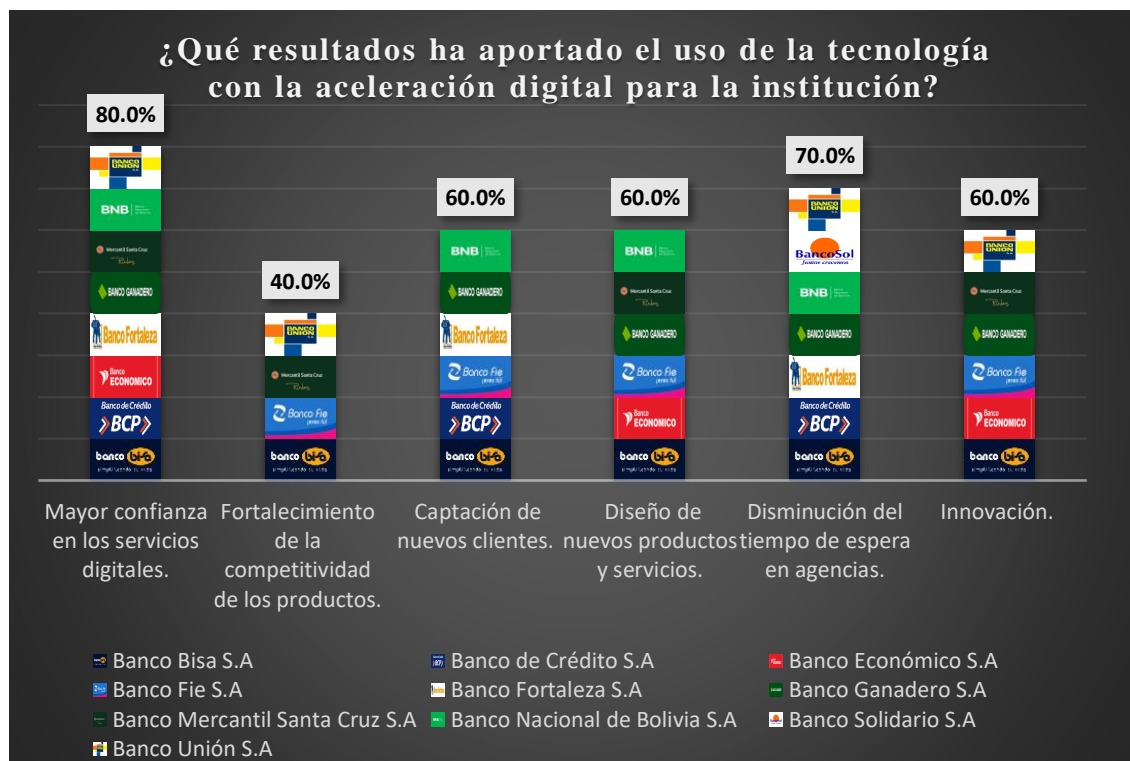
Opción de respuesta	Porcentaje	frecuencia
Caja de ahorro	90,0%	9
Pago de servicios	80,0%	7
Crédito de consumo	40,0%	4
Cuenta corriente	20,0%	2
Dpf	20,0%	2
Giros nacionales	20,0%	2
Seguros	20,0%	2
Transferencias internacionales	20,0%	2
Otros	10,0%	1
Venta de moneda extranjera	0,0%	0
Fondos de inversión	0,0%	0
RESPUESTAS TOTALES		10

Los productos bancarios son los instrumentos que las entidades bancarias ponen a disposición de sus clientes para la prestación de sus servicios de intermediación financiera.

Durante este tiempo el producto con mayor transformación digital es para el 90% de los bancos, la “Caja de ahorro”, para el 70% de los mismos el “Pago de servicios” y para un 40% de los bancos en “Créditos de consumo”.

La opción “otros” corresponde al Banco Mercantil Santa Cruz en el que la persona encuestada realizo una respuesta personalizada “Hubo una autogestión de la mayoría de los productos mencionados” Ing. Víctor Cocarico.

GRÁFICO N° 3 Resultados que ha aportado la aceleración digital.

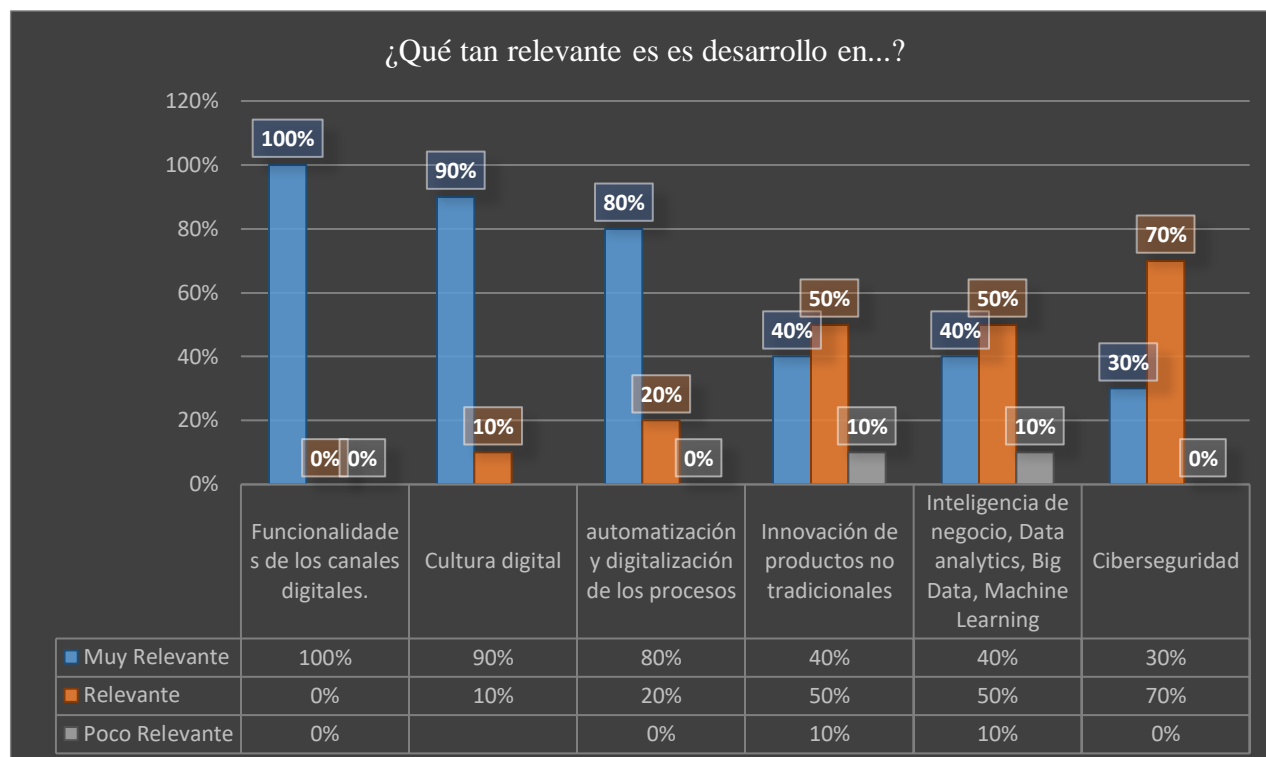


Elaboración propia - Fuente: Datos de la encuesta realizada.

El rol de la tecnología utilizada es el resultado de que actualmente el 80% de los bancos tengan “Mayor confianza en los servicios digitales” como se observa en el Gráfico N°3; el 70% de los bancos también logro uno de los principales objetivos bancarios la “disminución del tiempo de espera en agencias y sucursales”.

Del 60% de los bancos que logro una mayor “innovación”, el 40% de ellos también logro el “Fortalecimiento de la competitividad de los productos” que brinda.

GRÁFICO N°4 Relevancia del desarrollo tecnológico para la institución.



Elaboración propia - Fuente: Datos de la encuesta realizada.

Integrarse en el desarrollo digital es esencial si se quiere seguir siendo competitivo tomando en cuenta el contexto actual.

Dentro de la importancia de este desarrollo y en función a 3 rangos en el que los encuestados califican “Muy relevante, Relevante y Poco relevante” a 6 opciones de desarrollo digital, como se observa en el Grafico N°4, el 100% de los bancos coinciden en que es “muy relevante” el desarrollo en las *Funcionalidades de los canales digitales* para brindar servicios más ágiles a sus clientes, a su vez para el 90% también es “muy relevante” su desarrollo en la *Cultura digital* y para 80% impulsar sus programas de desarrollo en la *Automatización y digitalización de los procesos*.

A partir de la opción 4, se puede observar que existe una tendencia decreciente en la calificación de “muy relevante”. El 50% considera la *Innovación de productos no tradicionales* y la *Inteligencia de negocios* como temas de desarrollo “relevante”.

La *ciberseguridad* que es un tema que se hizo tendencia el 2019, actualmente es para el 70% de los bancos un tema “relevante” en el desarrollo digital de su institución.

¿La Institución cuenta con un área especializada en impulsar la Transformación Digital?

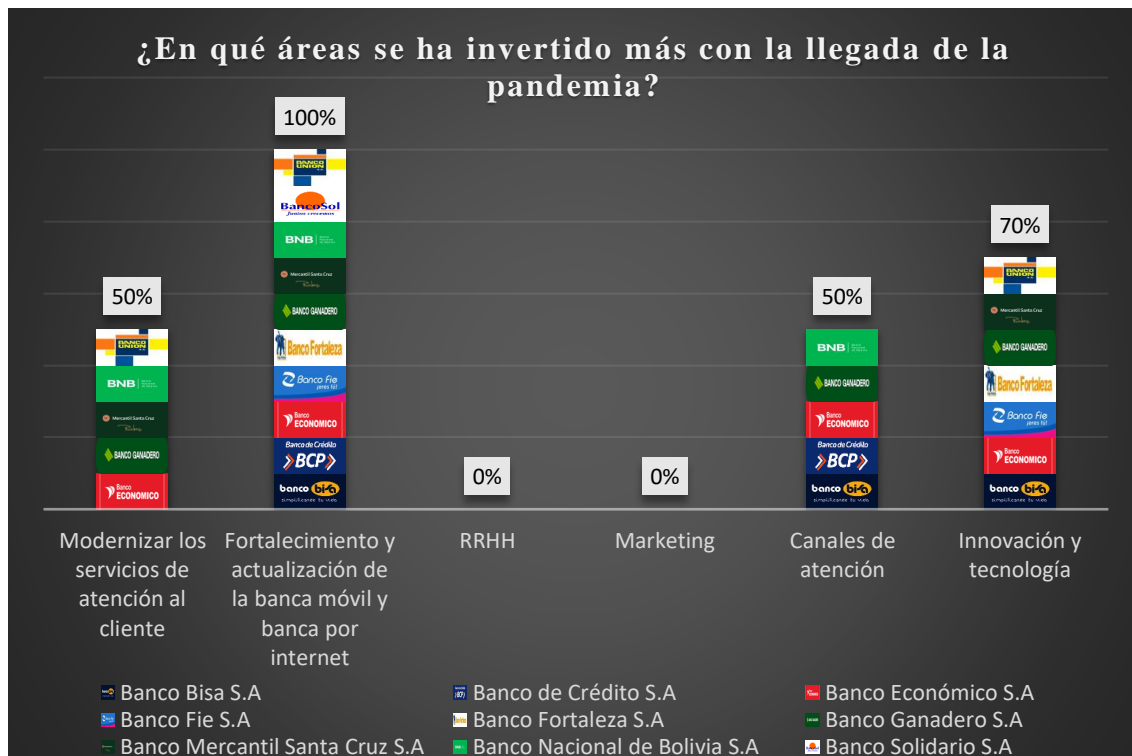
Según la información analizada esta área es relativamente nueva para los 10 bancos. El 60% cuentan con ella “desde hace 5 años y el restante 40% “desde hace 10 años”.

GRÁFICA N°5 Inversión durante la pandemia



Las inversiones que se hicieron son para el 50% menos de \$1 millón de dólares mientras que para el 10% su inversión fue entre \$5 a \$10 millones de dólares o más.

GRÁFICA N°6 Áreas en las que se está invirtiendo más con la llegada de la pandemia.



Elaboración propia - Fuente: Datos de la encuesta realizada.

Las áreas en las que se movieron las inversiones realizadas, principalmente para los 10 bancos fue en el “Fortalecimiento y actualización de la banca móvil y banca por internet” de acuerdo al Gráfico N°6.

En este mismo periodo se puede observar que el Banco Unión y Banco Mercantil Santa Cruz han movilizado sus recursos en “Modernizar los servicios de atención al cliente” junto al Banco Nacional de Bolivia, Banco Ganadero y Banco Económico que; a su vez, estos últimos bancos junto al Banco de Crédito y Banco Bisa han invertido en “Canales de atención”.

SERVICIOS Y USO DE LOS PRODUCTOS DIGITALES POR EL CLIENTE

GRÁFICO N°7 *Cómo llegan al cliente.*



Elaboración propia - Fuente: Datos de la encuesta realizada.

El comportamiento del cliente actualmente es más digital, por lo que saber cómo llegar a él es un punto esencial para las instituciones; en efecto el 100% de los bancos llega al cliente “a través de las redes sociales”, y un 70% a través de “propagandas (televisión, radio)”.

De estos medios solo el 10% utiliza social ads.

GRÁFICO N°8 Productos y servicios nuevos.

¿Cuáles son los productos y servicios nuevos que actualmente le ofrecen al cliente desde la llegada de la pandemia?

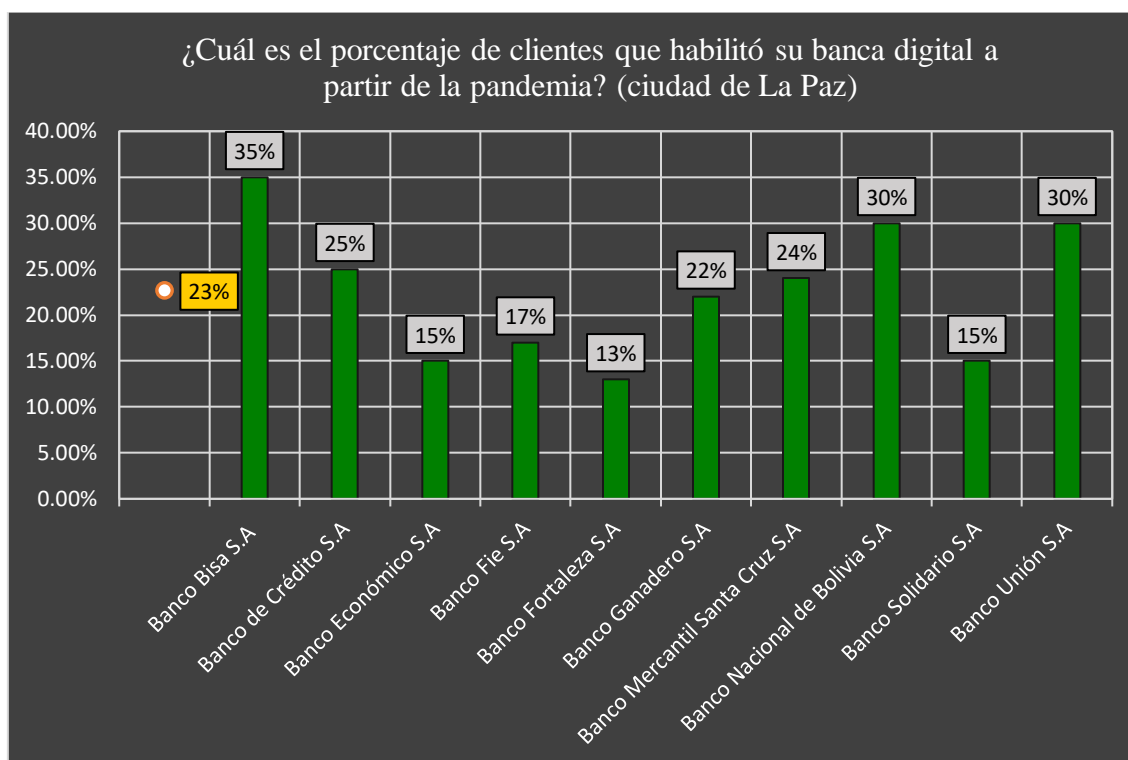


Elaboración propia - Fuente: Datos de la encuesta realizada.

Los datos obtenidos muestran que durante este tiempo los bancos han logrado adecuar e introducir diversos productos y servicios digitales en el mercado financiero, sin embargo, cabe destacar que entre los más nombrados dentro de estas son la adecuación de pago de servicios en línea, aperturas de cajas de ahorro en línea, pagos ágiles con códigos QR en bancos que aún no lo habían integrado en sus plataformas, e incluso varios de estos bancos tuvieron una actualización y modernización de sus plataformas digitales.

En el anexo 5 se puede apreciar mejor cuales son los productos y servicios bancarios mencionados.

GRÁFICO N°9 Porcentaje de clientes que habilitó su banca digital durante la pandemia.



Elaboración propia – Fuente: Datos de la encuesta realizada.

En el Gráfico N°9 se observa que hubo un incremento en la solicitud de activación del servicio de banca digital para las distintas entidades de intermediación financiera, los datos que se observan en porcentaje representan alrededor de 10.000 a 50.000 cuentas por banco solo en la ciudad de La Paz.

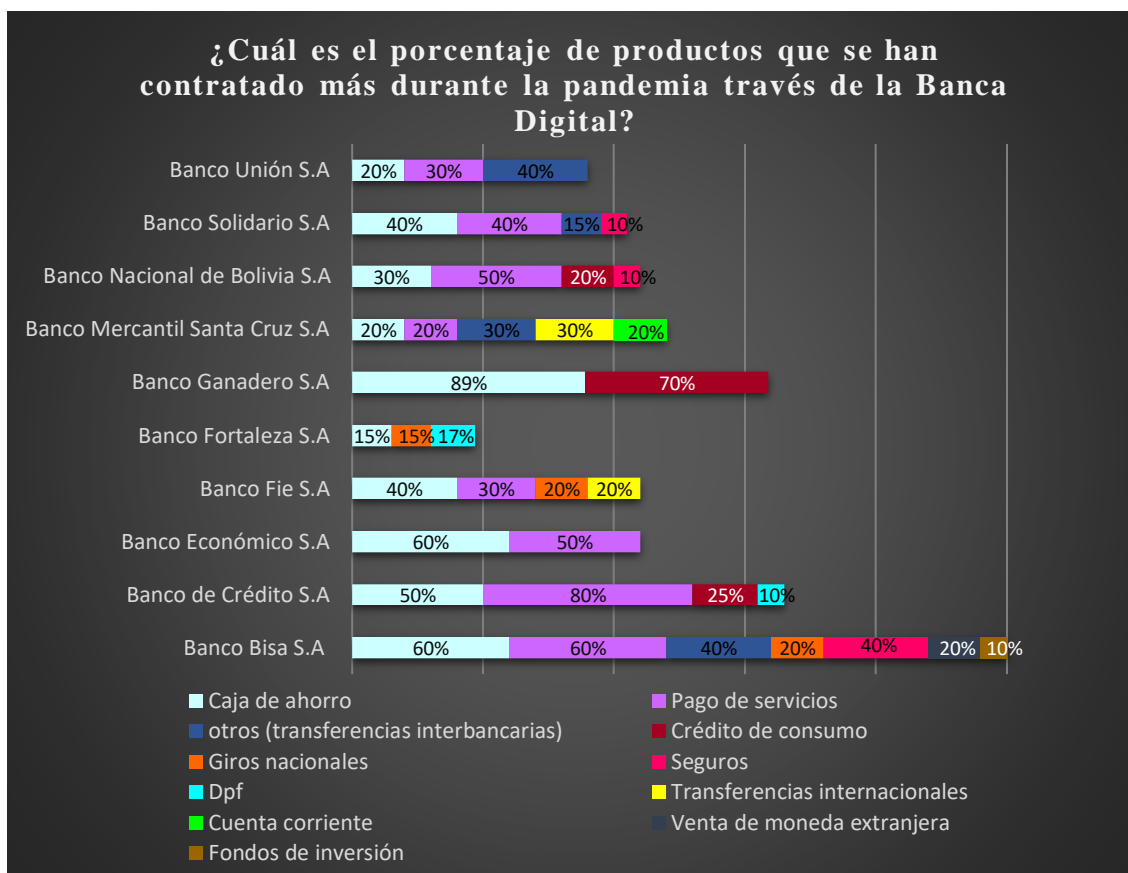
Los mismos son referenciales ya que el movimiento de habilitación de la banca digital es dinámico y no muchas veces este es usado con fines más que de consultas de saldo, sin embargo, estos son representativos a fecha 20 de mayo de 2021.

Como se observa más del 20% de la habilitación de este servicio en la ciudad de La Paz es del Banco Ganadero, Banco Mercantil Santa Cruz, Banco de Crédito e ingresando al 30% el Banco Nacional de Bolivia, Banco Unión y Banco Bisa.

Por debajo de estos porcentaje se encuentra el Banco Fie (Banco para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A), seguido del Banco Solidario, Banco Económico y el Banco Fortaleza.

Estos datos nos muestran que en promedio hay un 23% más de personas bancarizadas en la ciudad de La Paz durante la pandemia.

GRÁFICO N°10 Porcentaje de los productos contratados a través de la banca digital.



Elaboración propia – Fuente: Datos de la encuesta realizada.

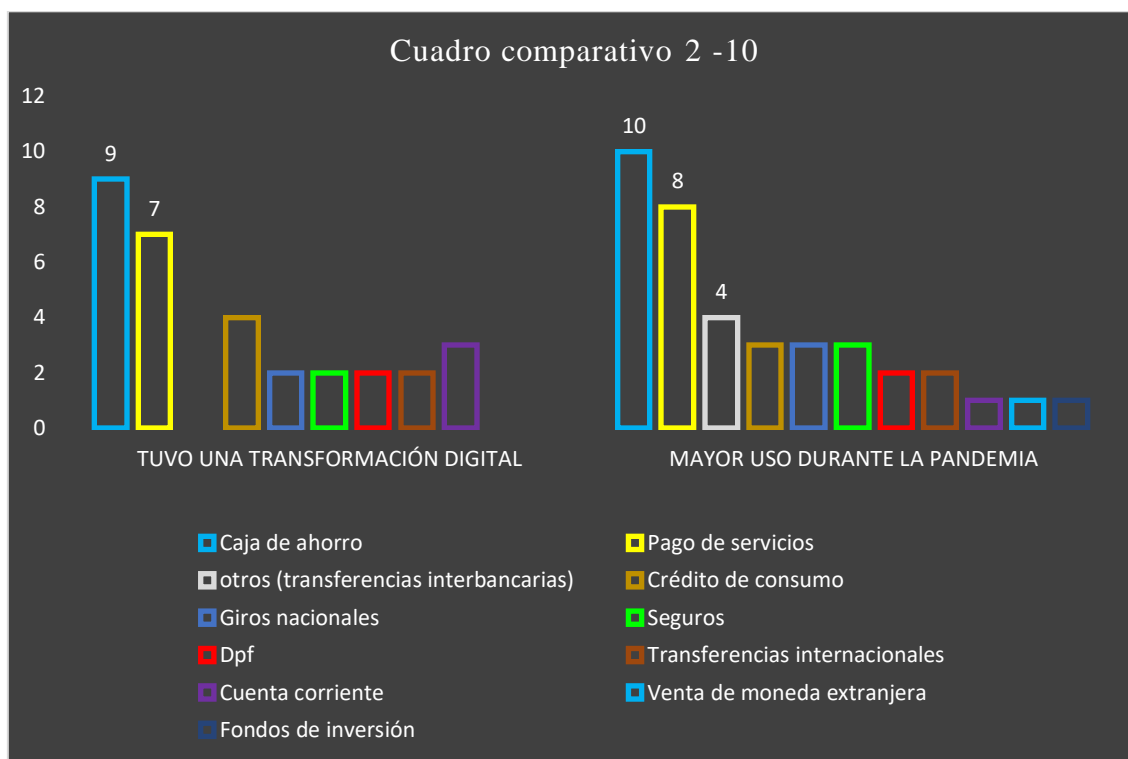
Durante muchos años el sector bancario del país incentivo el uso de canales digitales ofreciendo productos y servicios cada vez más accesibles para el cliente, durante esta pandemia se observa en la matriz (Anexo 6) que el producto más contratado en los 10 bancos analizados fue la “caja de ahorros” que, en muchos casos son cuentas que también se abrieron en línea y para 8 bancos el “pago de servicios”.

Los “créditos de consumo” también fueron productos mayormente utilizados por clientes financieros de 4 bancos, sin embargo, el que mayor uso tuvo fue el del Banco Ganadero.

El ítem “otros” representa a 4 bancos que también consideran que las “transferencias interbancarias” fueron mayormente usadas por sus clientes financieros.

Los menos utilizados fueron “Dpf, Transferencias internacionales, Venta de moneda extranjera y Fondos de inversión” que en su mayoría fueron usados por clientes en 1 a 2 bancos.

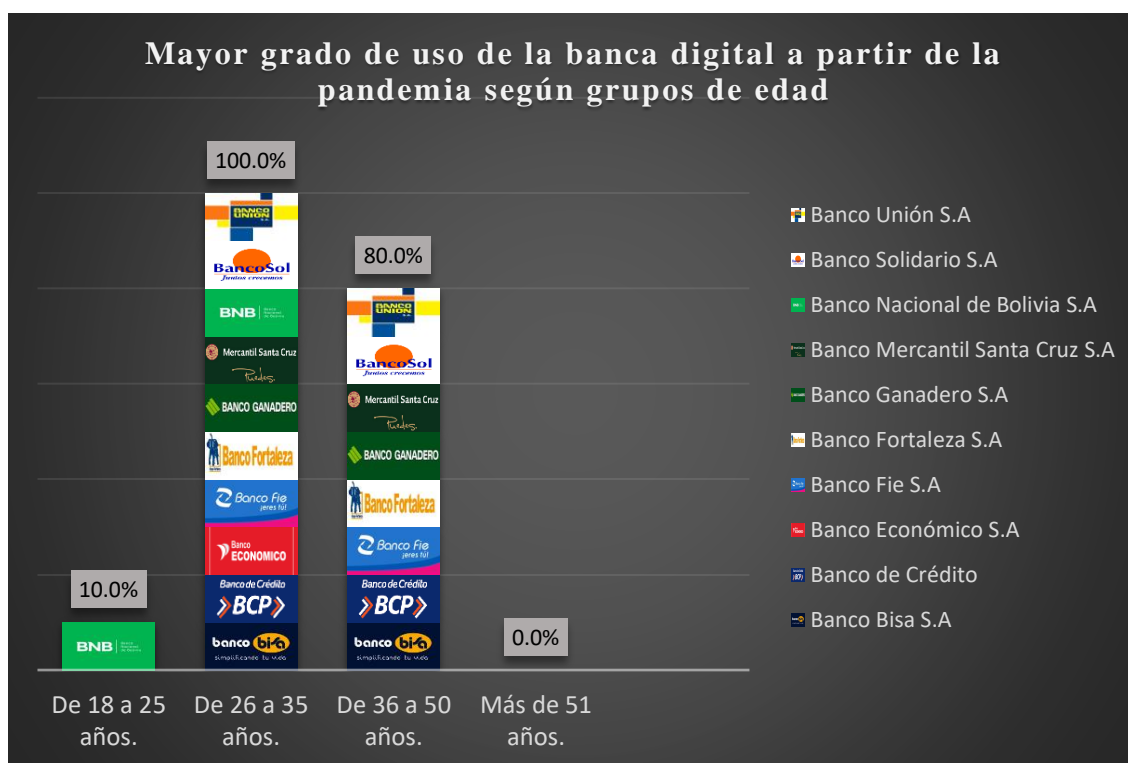
GRÁFICO N°11 – CRUCE DE DATOS. *Indicador de relación entre producto con mayor transformación digital y producto más contratado/usado durante la pandemia.*



Elaboración propia – Fuente: Cruce de datos gráfico 2 y gráfico 10

Como se observa en el gráfico comparativo, los productos con mayor transformación digital y mayor uso durante la pandemia son la Caja de ahorros y Pago de servicios.

GRÁFICO N°12 *Uso de la banca digital por grupos de edad.*



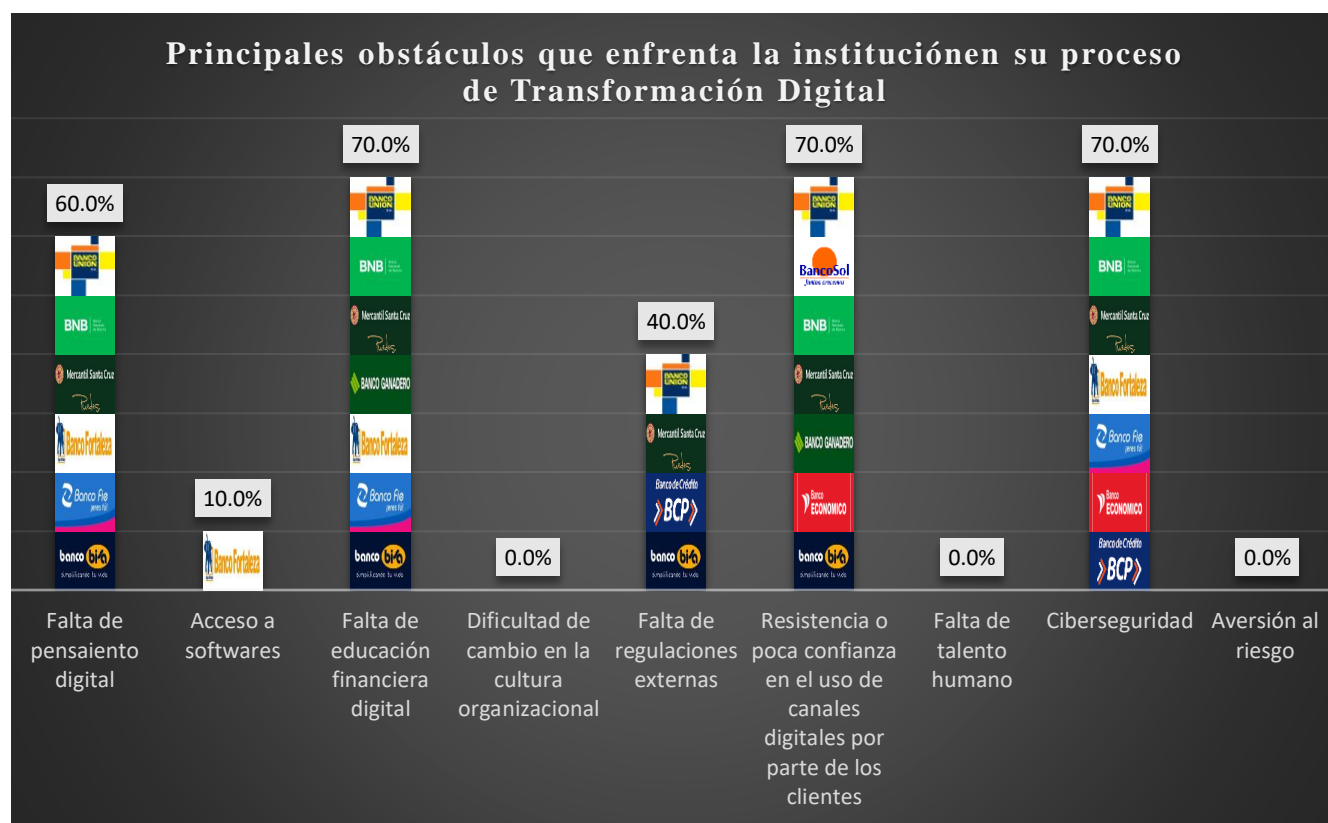
Elaboración propia – Fuente: Datos de la encuesta realizada.

Los resultados confirman la segmentación de edad que existe en el uso de la banca digital. Para 10 de los bancos el usuario frecuente del servicio comprende las edades entre “26 a 35 años”, mientras que para el 90% comprende las edades entre “36 a 50 años”, los usuarios por encima de esa edad no frecuentan tanto la banca digital.

Solo el Banco Nacional de Bolivia tiene usuarios entre “18 a 25 años” que usan ese servicio.

BARRERAS Y VISIÓN FUTURA.

GRÁFICO N°13 Principales obstáculos en el proceso de Transformación Digital.

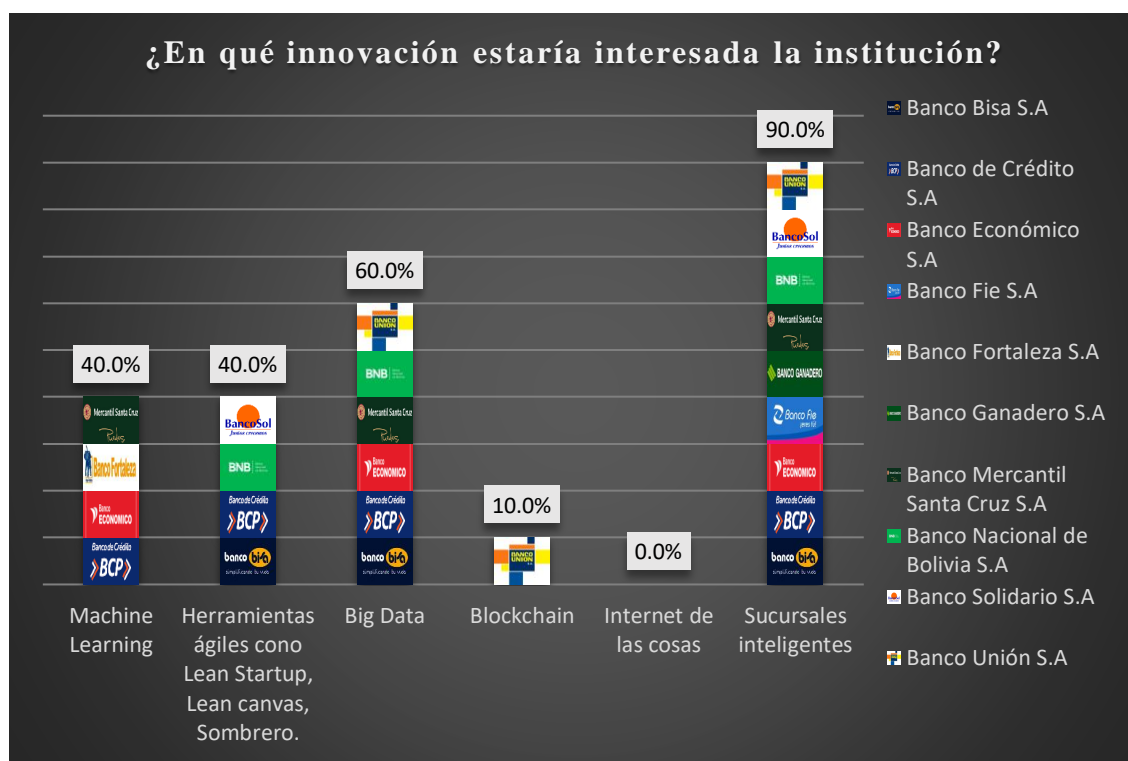


Elaboración propia – Fuente: Datos de la encuesta realizada.

Como en todo proyecto grandioso, también existen barreras que aún limitan el proceso de transformación digital, tras este periodo de tiempo una diversidad del 70% de los bancos coinciden en que la “Falta de educación financiera digital” y la “Resistencia o poca confianza en el uso de canales digitales por parte de los clientes” que va de la mano con la “Ciberseguridad” son limitantes que se deben vencer para impulsar la transformación digital a la que quieren llegar.

Para poder impulsar este proceso de transformación, el 60% de los bancos consideran que aún les hace “Falta el pensamiento digital”. Mientras que un 40% de los bancos también perciben la “Falta de regulaciones externas” que facilite este proceso.

GRÁFICO N°14 Adaptación a nuevas tendencias.

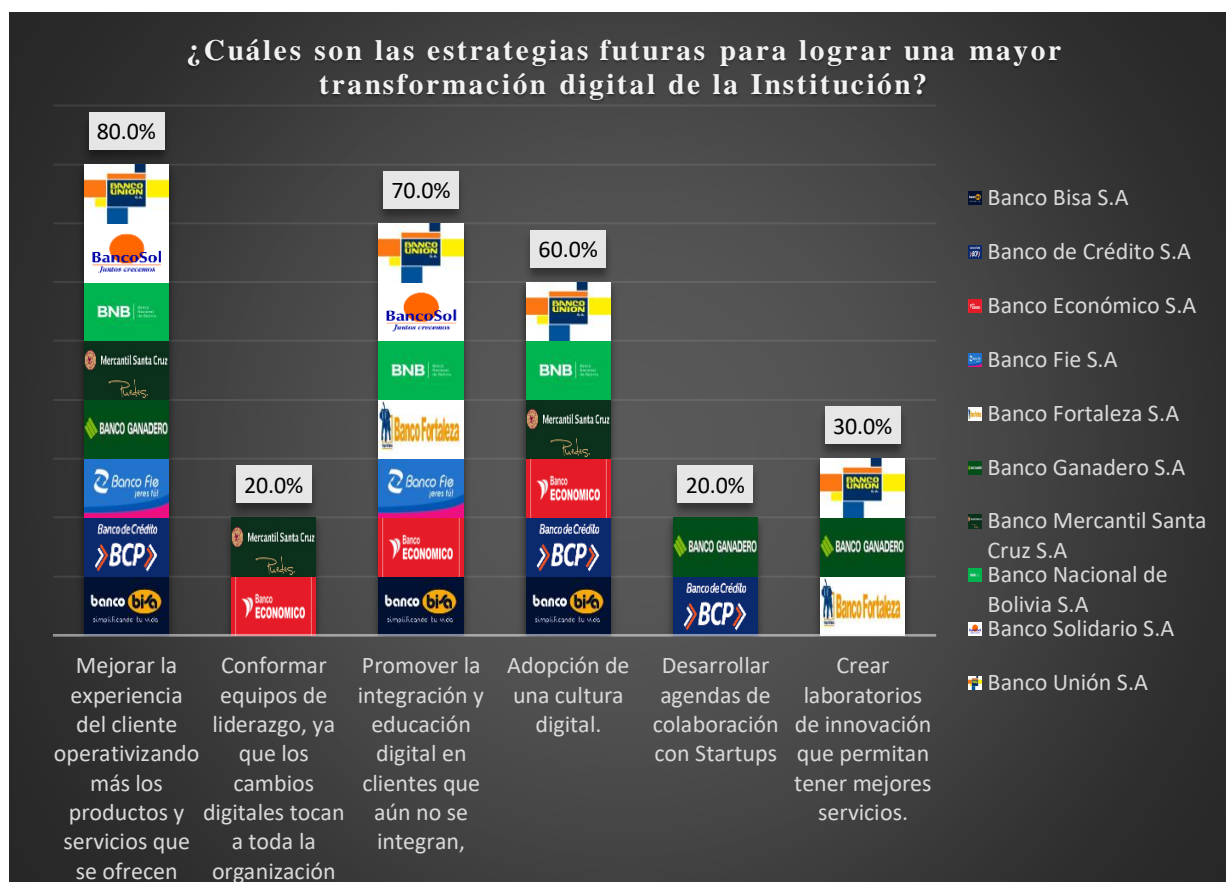


Elaboración propia – Fuente: Datos de la encuesta realizada.

La gran cantidad de cambios que se están produciendo a nivel tecnológico, marcaron el paso para poder adaptarse a nuevas tendencias que permitan la mejora de la experiencia del cliente financiero. Con el Gráfico N°14 se puede ver que 9 bancos consideran las “Sucursales inteligentes” como una innovación en la que estarían interesados. De estos 9 bancos, 6 también consideran poder lograr un avance con el “Big Data” y 4 incursionar en “herramientas ágiles de desarrollo de aprendizaje continuo como *Lean Startup*, *Lean canvas*, *Sombrero*” siendo el Banco Nacional de Bolivia y el Banco de Crédito los interesados en estas tres innovaciones. A su vez el Banco de Crédito es uno de los 4 bancos interesados en “Machine Learning” los otros 3 bancos son el Mercantil Santa Cruz, Fortaleza y Económico.

El único banco que tiene interés por el “Blockchain” por ahora es el Banco Unión.

GRÁFICO N 15. Estrategias futuras para lograr una mayor transformación digital.



Elaboración propia – Fuente: Datos de la encuesta realizada.

El proceso de transformación digital conlleva crear estrategias de fortalecimiento para seguir avanzando y seguir siendo competitivos con el paso del tiempo. Para el 80% de los bancos una de esas estrategias futuras es “Mejorar la experiencia del cliente operativizando más los productos y servicios que ofrece” como muestra el Gráfico N°15. El 70% plantea “Promover la integración y educación digital en clientes que aún no se integran” y el 60% de los bancos tiene la intención de “Adoptar una cultura digital”. Algo interesante que también se puede destacar es el 30% de los bancos planea “Crear laboratorios de innovación que permitan tener mejores servicios”.

DISCUSIÓN

“Ninguna campaña de publicidad sobre educación financiera digital o promoción bancaria por sí sola, logró tanto éxito en el incremento de usuarios de banca digital como el microscópico coronavirus que asola a la humanidad” (2021)

De acuerdo al 1er estudio Latam y Caribe sobre Banca digital, el 86% de los bancos sostiene que el Covid-19 aceleró sus iniciativas de digitalización del que únicamente el 40% aumentó su inversión en tecnología a partir de la pandemia (Infocorp, 2020).

Como se vio en el estudio, esto hizo que exista un mayor uso de la banca digital que a comparación con los datos existentes en la 4ta encuesta de servicios financieros (ASFI), el servicio de banca por internet pese a importantes mejoras, la intensidad de uso todavía se encontraba en niveles relativamente bajos al 2018, actualmente su habilitación detallada en el gráfico n°9, a nivel nacional los datos coexisten con el Informe de Vigilancia del Sistema de Pagos, efectivamente durante la gestión (2020) se observó un incremento en las solicitudes de activación del servicio de banca por internet superando las 443 mil cuentas en las diferentes EIF⁶, especialmente entre los meses de abril y octubre, el cual ha abril de (2021) logro incrementarse en 42% en su uso. La entidad que recibió más solicitudes de activación a nivel nacional fue el Banco Ganadero con más de 123 mil solicitudes desde abril de 2020 (ver Anexo 7)

No obstante, las inversiones que se hicieron detalladas en el gráfico n°5 y n°6, contrastan con los resultados de la Encuesta banca digital e innovación en Bolivia de (2020) las mismas señalan que las entidades financieras del país vienen invirtiendo hasta 15 millones de dólares en sus servicios de banca digital en el que detalla que los próximos 2 años el 70% seguirá invirtiendo en desarrollar más la banca online y el 50% en la banca móvil.

“Una transformación digital importante requiere una visión clara de todo el viaje del cliente”
(Lewis, 2020)

En esta última gestión 2020-2021, la banca ha sido constante en el desarrollo de una gran cantidad de innovaciones como parte de sus esfuerzos por adaptarse a la transformación digital (ver Anexo 5) que le dieron impulso al proceso de adopción de canales electrónicos y facilitaron la transición de los usuarios (BANCO CENTRAL DE BOLIVIA, 2020). En comparación a años pasados, se puede apreciar que bancos como el Banco Bisa, Banco Mercantil Santa Cruz, Banco Nacional de Bolivia, Banco de Crédito, Banco Ganadero y Banco Unión han logrado fortalecer y potenciar sus estrategias de digitalización; por otra parte el Banco Fie, Banco Fortaleza, Banco Económico y Banco Solidario lograron dar pasos importantes en su profundización de desarrollo

⁶ Entidad de Intermediación Financiera.

y consolidación de sus capacidades digitales, lo que permitió finalmente a todos los bancos -y aunque a un nivel distinto-, convertir los teléfonos celulares y computadoras en sucursales virtuales como apoyo de distanciamiento en esta nueva realidad. (ver Anexo 8).

Asimismo, los avances y facilidades que ha traído la revolución digital han hecho posible que el mercado hoy ofrezca alternativas en el marco de la banca digital como las cuentas online, virtuales o digitales (García, 2021), que como se detalló en el gráfico n°11, este dato coincide con el Informe de Vigilancia del Sistema de Pagos (2020), la apertura de cuentas en línea es un servicio que el país tuvo mayor demanda y que ha logrado gestionarse, incrementándose significativamente desde abril de 2020 (ver Anexo 9).

Otro de los servicios que tuvo mayor demanda son los referidos al sistema de pago de servicios, aunque Moreira (2020) también menciona que a julio de 2020 las transacciones interbancarias registraron un crecimiento de 69% en relación a similar periodo de 2019, superando los 12 millones de transacciones y un 45% en pago de servicios.

Finalmente, ¿Cómo los bancos pueden generar innovación?, para poder contestar esa pregunta como dijo Juan Sebastián en la conferencia organizada por *Cobiscorp International* (2021), es importante tener claro el diagnóstico de cuáles son las barreras y las limitantes para la innovación, porque si no tenemos claro que es lo que hace falta no se puede priorizar ni hacer esfuerzos para generar los resultados más importantes.

El estudio permitió ver que entre las barreras que aún limitan el camino a la digitalización de los bancos es que el 70% considera que aún existe la falta de educación financiera digital, que según datos del Microscopio Global de *The Economist Intelligence Unit* 2020 (EIU), si bien Latinoamérica destaca como la región mejor posicionada en cuanto a los avances en los dominios de estabilidad e integridad de productos e inclusión financiera en medio de la pandemia, Bolivia es uno de los países que se mantuvo en el ranking de posición entre los primeros 30 del mundo con una puntuación de 57 sobre 100 puntos, que a pesar de ello y sus positivos avances uno de los obstáculos sigue siendo la escasa educación financiera del público, que como bien lo decía el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) llama la atención a mejorar la inclusión financiera lo que requiere trabajar en diferentes aspectos claves como la educación económica, la mayor información sobre las capacidades financieras de la población, los esquemas de precio y de tarifa de los productos financieros, el establecimiento de una estrategia de política pública de inclusión, el acompañamiento de una institucionalidad adecuada y el eficiente funcionamiento de la infraestructura financiera o sistema de pagos de bajo valor.

Aquí la clave es la integración dado que la modernización sería inútil si, al final de cuentas existe problemas de integración. Para lograr una relación sostenible con los clientes, los bancos necesitan enfrentar los desafíos tecnológicos que presentó la pandemia, y simplificar la experiencia del usuario para mejorar los procesos. Al respecto, Javier Carrique, director Comercial de Red Hat afirma que, “En esta era, el código abierto cobra una gran relevancia

porque es una tecnología que permite innovar y crear nuevas soluciones de forma rápida y segura, que como se vio en el gráfico n°14 esta difiere totalmente. A su vez, también es necesario que las empresas hagan un cambio cultural que permita incrementar la agilidad, flexibilidad y espíritu colaborativo entre los equipos.” (Opinión, 2021) que es una estrategia que se detalla puntualmente en la gráfica n°15.

CONCLUSIÓN

La aceleración en la transformación digital causada por la pandemia de Covid-19 ha transformado la relación entre bancos y clientes creando una disrupción en beneficio de ambos.

Los datos obtenidos nos indican que, en la actualidad, aunque la digitalización ya había comenzado, durante la pandemia ha habido un punto de inflexión en los bancos que, al ser contrastados con noticias e investigaciones similares, nos demuestran que no es una realidad propiamente de nuestra sociedad, sino que es un paso irrefrenable de la evolución digital y el impacto que hubo en los clientes bancarios.

Esta transformación digital ha mostrado grandes beneficios para la banca, entre ellos el rediseño digital, la eficiencia de los procesos internos, la inversión e impulso en innovación, se concretó un trabajo remoto que hace algunos años aún se veía lejos poder hacerlo en el país y lo más importante mejoro la experiencia del cliente gracias a las acciones emprendidas previamente y la actualización del marco normativo para la provisión de servicios e instrumentos de pago.

No obstante, a pesar del cambio profundo en la estrategia de crecimiento en los modelos de relación de la banca con los clientes es fundamental que se siga trabajando en la educación financiera, pues a pesar de que los bancos fueron capaces de proporcionar a sus clientes una experiencia grata mostrando evidentes ventajas como el ahorro de tiempo, comodidad, inmediatez e incluso confianza, se observa que todavía existe una porción significativa de clientes no bancarizados y esto se debe a que aún hay desconfianza por la falta de conocimiento de algunas personas sobre los beneficios de la digitalización, sin dejar de lado la ciberseguridad que juega un papel importante en la seguridad que el cliente percibe en los canales digitales, entre otros factores que puedan estar influyendo en su integración futura.

Se espera que esta investigación proporcione, más allá de una información anecdótica y empírica de cada banco, datos que permitan realizar estudios más profundos y que estos sean el inicio de la transformación en la educación financiera y cultura digital tanto del sistema financiero como del cliente. Los avances digitales pueden ser abundantes y la infraestructura bancaria tiene la capacidad de mejorar, pero si no se trabaja en las barreras detectadas será imposible tomar las medidas necesarias para prosperar.

El reto aun es grande, pero el proceso de transformación digital no tiene reversa y seguir impulsando estos esfuerzos entendiendo las necesidades de su cliente permitirá terminar de

generar la herramienta de valor y la rentabilidad para lograr el éxito de la nueva era digital en Bolivia.

REFERENCIAS CITADAS – BIBLIOGRAFÍA

- ASFI, A. d. (2018). *4ta encuesta nacional de servicios financieros*. La Paz - Bolivia.
- ASOBAN. (s.f.). Obtenido de ASOBAN Asociación de Bancos Privados de Bolivia: <https://www.asoban.bo/about>
- Asociación de Bancos Privados de Bolivia, A. (s.f.). *ASOBAN - Asociación de Bancos Privados de Bolivia*. Obtenido de <https://www.asoban.bo/faq>
- Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero ASFI. (2019). *Encuesta Nacional de Servicios Financieros - Informe de Resultados*. La Paz - Bolivia: ASFI.
- AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO, ASFI. (2021). *ENTIDADES SUPERVISADAS CON LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO*.
- Banco Central de Bolivia. (2020). *INFORME DE VIGILANCIA DEL SISTEMA DE PAGOS*. La Paz: Banco Central de Bolivia.
- BANCO CENTRAL DE BOLIVIA. (2020). *INFORME DE VIGILANCIA DEL SISTEMA DE PAGOS*. Banco Central de Bolivia - Estado Plurinacional de Bolivia.
- Banco de la Nación Argentina. (s.f.). *Banco Nación*. Obtenido de <https://www.bna.com.ar/Institucional/TrayectoriaInternacional>
- Castañón y Subero, H. y. (2020). *Transformación digital de los servicios financieros - Centrarse en la experiencia del cliente*. Mexico: KPM.
- Delta Financiero. (17 de Octubre de 2019). *Delta Financiero*. Obtenido de <http://deltafinanciero.com/3039-Bancos-avanzan-a-un-ritmo-diferente-en-la-transformacion-digital->
- Editorial S.M. (15 de Abril de 2021). *soy.marketing*. Obtenido de <https://soy.marketing/boom-de-la-banca-digital/>
- Fajardo, D. G. (2020). Conoce las perspectivas de transformación digital para la banca en 2020. *COBIS Fiancial Agility Partners*.
- Fernández, J. (9 de Septiembre de 2020). Transformación Digital: El Covid-19 acelera la transformación de los bancos en América Latina. *América RETAIL*.
- Flórez, S. G. (31 de Mayo de 2020). *Estrategia TD*. Obtenido de <https://estrategia-td.com/5-indicadores-para-medir-el-impacto-de-la-transformacion-digital/>

- Forbes Staff. (2020). 86% de los bancos de Latinoamérica aceleró digitalización por pandemia. *Forbes*.
- García, C. (26 de Mayo de 2021). *BBVA*. Obtenido de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.: <https://www.bbva.com/es/cuentas-digitales-llegaron-que darse/>
- González Páramo, J. M. (20 de noviembre de 2020). *Financial innovation in the digital age: challenges for regulation and supervision*. Obtenido de Banco de España, (32), 9-37: https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/17/MAYO%202017/Articulo_GonzalezParamo.pdf.
- Grupo Nueva Economía. (27 de Febrero de 2020). RANKING DE BANCOS 2019. *NE - Nueva Economía*. Obtenido de <https://nuevaeconomia.com.bo/paginas/RANKING-BANCOS-2019.html#:~:text=Los%20ganadores%20de%20esta%20edici%C3%B3n,S.A.%20y%20Banco%20BISA%20S.A.>
- Hernandez, Fernandez & Baptista. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta Edición*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Infocorp. (2020). *1er Estudio Latam y Caribe sobre Banca Digital - Impacto de la Pandemia en la Industria Financiera*.
- Innova Bolivia SRL, La Fundación de Emprendedores y Finanzas Maya. (2020). *Banca Digital e Innovación en Bolivia*.
- La universidad en internet. (23 de Septiembre de 2019). *Unir*. Obtenido de <https://mexico.unir.net/vive-unir/innovacion-cuarta-revolucion-industrial/>
- Lewis, L. (2020). La transformación digital en la banca. *ProcessMaker*.
- Libre Empresa. (2020). Banca boliviana profundiza sus servicios digitales, buscando beneficiar a sus clientes. *Libre Empresa*.
- Libre Empresa. (2020). Factores que podrían impulsar un mayor uso de la banca digital. *Libre Empresa*.
- Los Tiempos. (20 de Abril de 2021). *Bolivia Emprende*. Obtenido de <https://boliviaemprende.com/noticias/el-uso-de-la-banca-digital-se-incremento-un-42-durante-la-pandemia>
- Moreira, M. (1 de Diciembre de 2020). *ECONOMY - Contenido de valor en negocios & finanzas*. Obtenido de <https://economy.com.bo/finanzas-2/11-banca/5198-la-banca-digital-despega-como-un-aliado-de-la-salud.html>
- Moreno, F. (9 de Septiembre de 2020). TRANSFORMACIÓN DIGITAL VS BANCA DIGITAL: RETOS Y NECESIDADES DIFERENTES. *trendTIC - Tendencias tecnológicas & negocios*.

- Opinión. (19 de Mayo de 2021). Los bancos, el paso irrefrenable hacia la disrupción digital. *Opinión, DIARIO DE CIRCULACIÓN NACIONAL.*
- Página SIETE . (23 de Mayo de 2021). Nuevas tendencias de fraude en tiempos de COVID-19 exigen mayor cautela. *Página SIETE*, pág. 16.
- Página SIETE. (23 de mayo de 2021). Innovación Financiera 2021. *Página SIETE*, pág. 15.
- PowerData. (s.f.). *PowerData*. Obtenido de <https://www.powerdata.es/transformacion-digital>
- Redacción CepymeNews. (30 de Abril de 2020). *CEPYMEnews*. Obtenido de <https://cepymenews.es/que-impulsa-transformacion-digital/>
- Salcedo, J. S. (5 de Mayo de 2021). Beneficios de la innovación tecnológica para la banca tradicional. (G. COBIS, Entrevistador)
- Urzula Felba, B. C. (2019). ¿Cómo construir una cultura digital? *RRHHDigital*.
- Valora Analitik. (14 de Abril de 2021). Inclusión financiera y transformación digital: oportunidades y retos para Latinoamérica en 2021. *GRUPO SURA*.
- Vargas, N. (29 de Noviembre de 2020). Los retos y los obstáculos de la digitalización de la banca en Bolivia. *Opinión - Diario de circulación nacional*.
- Velasco, J. (28 de Noviembre de 2020). Avance digital de la banca. *Opinión DIARIO DE CIRCULACIÓN NACIONAL*.

AGRADECIMIENTOS

Al MGr. Freddy Eusebio Aliendre España, por todo el apoyo brindado a lo largo de la presente investigación y por compartir con sabiduría y vocación todos sus conocimientos.

Así mismo, al finalizar esta etapa de mi carrera, deseo honrar y agradecer a todas aquellas personas que fueron parte de este logro y estuvieron a lo largo de mi formación.

En primera instancia doy gracias a Dios por permitirme lograr todas mis metas.

Agradecer inmensamente a mis queridos padres Luis Fernando y Esther, a mi abuelita Cloty, a mi tía Vero y a mis hermanos Alis y Fer por el apoyo incondicional a lo largo de mi formación, por llenarme de amor, comprensión y darme la seguridad y la confianza para seguir mi camino durante todo este tiempo.

A todos los docentes que fueron mis guías en la carrera y por haberme dado la formación y valor extraordinario que me llevare a la vida profesional.

A mis amigos/as por recorrer este camino juntos y hoy ser parte de mi vida.

ANEXOS

ANEXO 1.

ENCUESTA DE PRUEBA PILOTO.

Los resultados son válidos únicamente para el conjunto de 4 bancos a los que se hizo la encuesta: Banco Fie S. A (Banco para el Fomento a Iniciativas Económicas), Banco Nacional de Bolivia S. A, Banco Solidario S. A y Banco Unión S. A.

Prueba piloto elaborada con preguntas abiertas y posterior a su aplicación sobre la base de las respuestas, se generaron ítems cerrados.

PREGUNTA ABIERTA “PP” (Prueba piloto)	PREGUNTA CERRADA “PC” (Encuesta final)
<p>PP1. Al día de hoy, se puede observar que la llegada del covid-19 ha demostrado la importancia de la tecnología y en muchos casos la aceleración en la transformación digital de diferentes sectores organizacionales, siendo uno de ellos los bancos, de ser así ¿Qué cambios trajo la aceleración digital para la institución?</p> <p>R. a. El cliente es más autónomo con el uso de plataformas digitales. b. Eficacia de tiempos. c. Mayor seguridad para clientes externos e internos. d. Clientes quieran acceder a los productos y servicios digitales. e. Nos obligó a mejorar los procesos y servicios que se brinda.</p> <p>MU. El análisis de esta pregunta es conocer los cambios que tuvo la institución con la aceleración digital en sus operaciones y servicios</p>	<p>PC1. ¿Cuáles fueron los principales cambios en la institución con la llegada de la pandemia del 2020?</p> <ol style="list-style-type: none"> Mayor uso de la banca digital por parte de los clientes. Gestión proactiva de riesgos, capital y regulación. Promovió la innovación y creatividad de la institución. Mejora de los procesos operativos y servicios que se brinda. Aceleración digital. No afectó en gran medida. <p>MU⁷. Al ser una época de distanciamiento social, la Banca Digital ha sido uno de los servicios más solicitados a raíz del covid-19, sin embargo, la crisis actual impulsa el cambio de distintos aspectos, por lo que la pregunta plantea analizar algunas otras opciones que también pudo haber experimentado la institución.</p>
<p>PP2. ¿Cuáles son los beneficios y resultados de esta nueva realidad?</p> <p>R. a. Uso de la Banca por internet. b. Mejora digital. c. Optimización de tiempos. d. Tener más clientes digitales.</p>	<p>PC2. ¿Qué productos tuvieron mayor transformación digital?</p> <ol style="list-style-type: none"> Cajas de Ahorro. Cuentas Corrientes. Venta de Moneda Extranjera. Dpf. Crédito de consumo.

⁷ Matriz de Utilidad.

	<ul style="list-style-type: none"> f. Transferencias internacionales g. Giros Nacionales. h. Pago de servicios. i. Seguros. j. Fondos de inversión. k. Otros. <p>MU. Analizar qué productos fueron mejorados para brindar un servicio más digital y ágil al cliente.</p> <p>PC3. ¿Qué resultados ha aportado el uso de la tecnología con la aceleración digital para la institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Mayor confianza en los servicios digitales. b. Fortalecimiento de la competitividad de los productos. c. Captación de nuevos clientes. d. Diseño de nuevos productos y servicios. e. Disminución del tiempo de espera en agencias. f. Innovación. <p>MU. Analizar los resultados que tuvo la institución con el uso de la tecnología y el beneficio tanto interno como del cliente a quien se brinda el servicio.</p>
<p>PP3. ¿Exploraron nuevos proyectos y herramientas para aprovechar la tecnología? O ¿Ya tenían previsto realizar mejoras digitales exista o no la pandemia?</p> <p>R.</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Se dio más soporte a <i>call center</i>. b. Sí se exploraron proyectos nuevos con la idea de mejorar la experiencia digital del cliente. c. El Banco ya mucho antes de la pandemia estaba desarrollando tecnología para brindar a los clientes una mejor experiencia digital <p>MU. Esta pregunta evalúa si la exploración en el pensamiento digital es el impulso al “cambio” por el covid-19 o si este pensamiento ya era parte de la institución.</p>	<p>PC4. ¿Qué tan relevante es el desarrollo tecnológico en la institución?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Automatización y digitalización de procesos. b. Funcionalidades de los canales de atención. c. Ciberseguridad. d. Inteligencia de negocio, Data Analytics, Big Data, Machine Learning. e. Innovación de productos no tradicionales. f. Cultura digital. <p>MU. Conocer la integración que tiene la institución con el avance tecnológico en el que opera.</p> <p>PC5. ¿La Institución cuenta con un área especializada para impulsar la Transformación Digital? ¿Desde hace cuánto? (innovación, tecnología, pensamiento digital)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Desde hace 10 años. b. Desde hace 5 años. a. Desde hace 3 o menos años. c. No tiene.

	<p>MU. Analizar si el área es relativamente nueva o hace cuanto es parte de la institución.</p>
<p>PP4. ¿En qué áreas se está invirtiendo más para hacer frente a esta nueva realidad?</p> <p>R. a. Innovación. b. <i>Call center</i> c. Plataforma de atención. d. Marketing. e. Todas.</p> <p>MU. La inversión que se hace de acuerdo a sus prioridades.</p>	<p>PC6. Con la pandemia ¿Cuánto se invirtió en Transformación Digital?</p> <ol style="list-style-type: none"> De \$0 a \$1 millón De \$1 millón a \$5 millones. de \$5 millones a \$10 millones o más. <p>MU. Conocer la estimación de recursos financieros que se movilizó en el periodo de 2020 – 2021.</p> <p>PC7. ¿En qué áreas se ha invertido y se está invirtiendo más con la llegada de la pandemia?</p> <ol style="list-style-type: none"> Innovación y Tecnología. Canales de atención (Agencias, Cajeros automáticos, Call Center). Marketing. RRHH. Fortalecimiento de la banca móvil. Actualización de plataformas móviles y en línea. <p>MU. Conocer en que se está movilizandando la inversión de los recursos de la institución para hacer posible este proceso de Transformación Digital.</p>
<p>PP5. ¿Qué productos y servicios nuevos hoy le ofrecen al cliente?</p> <p>R. a. <i>Call Center online</i>. b. Nuevas tasas de interés en cajas de ahorro. c. Depósitos a plazo fijo con mayor interés. d. Agencia virtual. e. Apertura de cajas de ahorro en línea. f. Solicitud de citas en línea con oficiales de crédito. g. Seguro de vida por muerte de covid-19. h. Telemedicina</p> <p>MU. Es una pregunta importante, ya que con esta se pretende observar cómo mantienen a sus clientes</p>	<p>PC8. ¿Cómo están llegando al cliente?</p> <ol style="list-style-type: none"> A través de redes sociales (Facebook, Instagram) A través de anuncios de YouTube. Por canales de mensajería como WhatsApp. Propagandas (televisión, radio) Marketing Digital. Call Center. <p>MU. El cliente cada día es más digital, por lo que la pregunta plantea analizar el enfoque que tiene la institución para comunicarse e informar al cliente sobre sus servicios y productos. Cómo interactúa con él.</p>

<p>fieles a sus servicios y al mismo tiempo atraer nuevos clientes; que no cumplan con sus necesidades hace que la institución no sea atractiva y pierda clientes.</p>	<p>PC9. ¿Cuáles son los productos y servicios nuevos que hoy le ofrecen al cliente desde la llegada de la pandemia? MU. Conocer como la banca se está adecuando a este nuevo panorama y que servicios y productos hoy le ofrece al cliente que no había antes.</p>
<p>PP6. ¿Qué productos y servicios están contratando más las personas en esta nueva realidad? R. a. Activación de la banca digital. b. Uso de cajeros automáticos para realizar transacciones. c. Uso de los servicios nuevos como aperturas en línea. MU. Con esta pregunta se pretende ver si realmente los servicios y productos en los que se está trabajando están siendo usados por el cliente.</p>	<p>PC10. ¿Cuál es el porcentaje de clientes que habilitó su Banca Digital a partir de la pandemia? MU. Al ser un servicio que tuvo mayor demanda con la pandemia, la pregunta pretende conocer en qué porcentaje este incrementó.</p> <p>PC11. ¿Cuántos productos (en cantidad o porcentaje) se han contratado a través de la Banca Digital? a. Cajas de Ahorro. b. Cuentas Corrientes. c. Venta de Moneda Extranjera. d. Dpf. e. Crédito de consumo. f. Transferencias internacionales g. Giros Nacionales. h. Pago de servicios. i. Seguros. j. Fondos de inversión. k. Otros. MU. En relación a la pregunta 2, conocer si el cliente está haciendo uso de los productos digitalizados.</p>
<p>PP7. ¿Qué grupo de clientes (hablando de edad) está haciendo más uso de lo digital? R. a. De 18 años en adelante. b. De 30 a 50 años. c. De 18 a 30 años MU. El cliente digital hoy en día es más exigente, con esta pregunta se puede observar que grupo de personas está contratando más estos servicios.</p>	<p>12. Grado de uso de la Banca Digital según grupos de edad. a. De 18 a 25 años. b. De 26 a 35 años. c. De 37 a 50 años. d. Más de 51 años. MU. Conocer cuál es la mayor captación de personas a este servicio.</p>
<p>PP8. ¿Cuáles son los obstáculos y desafíos que ralentizan la transformación digital de los productos y servicios de la institución? R. a. Cambios de paradigma por parte del cliente. b. Tecnología básica del medio. c. Internet lento. d. Promover la lectura de guías del banco.</p>	<p>PC13. Principales obstáculos que enfrenta la institución en su proceso de Transformación Digital. a. Aversión al Riesgo. b. Ciberseguridad. c. Falta de Talento Humano. d. Resistencia al uso de canales digitales por parte de los clientes. e. Regulaciones externas.</p>

<p>e. No es fácil para el cliente acomodarse a nuestra f. plataforma.</p> <p>g. Resistencia al cambio por parte de los clientes.</p> <p>h. Lento avance del uso de nuevas tecnologías.</p> <p>i. Falta de confianza.</p> <p>MU. Al hablar de transformación digital, no solo hablamos de la tecnología sino también del pensamiento digital con el que se va a trabajar, por lo que la pregunta trata de ver cuáles son esos obstáculos que ralentizan la transformación.</p>	<p>f. Dificultad de cambio en la cultura organizacional.</p> <p>g. Falta de educación financiera digital.</p> <p>h. Acceso a software.</p> <p>i. Desconfianza en los canales digitales por parte de los clientes</p> <p>j. Complicada infraestructura bancaria.</p> <p>k. Falta de pensamiento digital.</p> <p>MU. La transformación digital no es fácil, muchas veces pueden existir barreras tanto internas como externas y ante esta situación de emergencia, se plantea analizar con la pregunta que barreras han sido las que muchas veces impiden la transformación digital.</p>
<p>PP9. ¿Cuáles son las políticas de innovación que desean implementar?</p> <p>R. Aperturas en línea. Mejora de la banca digital con sistemas de innovación abierta.</p> <p>MU. Esta pregunta pretende ver si la institución se limita al uso de las tecnologías conocidas o está dispuesta a incursionar en sectores de innovación abierta como las <i>33óvil33h</i>, <i>learn startup</i>, etc.</p>	<p>PC14. Con la idea de adaptarse a las nuevas tendencias, ¿Qué innovación permite asumir la institución?</p> <ol style="list-style-type: none"> Machine Learning. Herramientas ágiles como Lean Startup, Lean canvas, sombrero. Big Data. Blockchain. Internet de las cosas. Sucursales inteligentes. <p>MU. Al ser políticas de desarrollo, lo que la pregunta pretende analizar es el acceso que podría tener la institución con herramientas digitales que permita atender de manera más rápida al cliente y que el personal interno sea capaz de asumir.</p>
<p>PP10.Cuál es la visión a futuro de esta transformación que se está logrando hoy. ¿Es un impulso a seguir mejorando o cree que vaya a ser un proceso lento para la institución?</p> <p>R.</p> <ol style="list-style-type: none"> Operativizar al máximo los procesos de atención al cliente. Es un proceso lento. Transformación de día a día para impulsar el desarrollo tecnológico y digital. Crear un mundo más digital para el banco. Facilitar el acceso que tengan nuestros clientes con el banco a través de las plataformas digitales. 	<p>PC15. ¿Cuáles son las estrategias futuras para lograr una mayor transformación digital de la Institución?</p> <ol style="list-style-type: none"> Mejorar la experiencia del cliente operativizando más los productos y servicios que se ofrecen. Conformar equipos de liderazgo, ya que los cambios digitales tocan a toda la organización Promover la integración y educación digital en los clientes que aún no se integran. Adopción de una cultura digital. Desarrollar agendas de colaboración con Startups.

<p>MU. Con esta pregunta se pretende ver cuál es la visión futura de la institución, si realmente la pandemia fue un impulso a seguir mejorando o simplemente no se sienten en la capacidad de hacer cambios exponenciales que brinda esta nueva realidad.</p>	<p>f. Crear laboratorios de innovación que permitan tener mejores servicios.</p> <p>MU. La transformación digital pasa por definir estrategias y tomando el contexto actual, que es lo que se prioriza en el futuro.</p>
---	---

ANEXO 2.

Bancos miembros de Asoban		Oficina Central	Cobertura a nivel nacional								
			CH.	LP.	CB	OR	PT	TJ	SC	BE	PD
BIS	Banco Bisa S.A.	La Paz	x	x	x	x	X	x	x	x	x
BCP	Banco de Crédito S.A.	La Paz	x	x	x	x	X	x	x	x	
BNA	Banco de la Nación Argentina S.A.	Sucursal Santa Cruz							x		
BEC	Banco Económico S.A.	Santa Cruz	x	x	x	x	X	x	x		
BFO	Banco Fortaleza S. A	La Paz	x	x	x	x	X	x	x	x	x
BGA	Banco Ganadero S. A	Santa Cruz	x	x	x	x		x	x	x	x
BME	Banco Mercantil Santa Cruz S.A	La Paz	x	x	x	x	X	x	x	x	x
BNB	Banco Nacional de Bolivia S.A.	La Paz	x	x	x	x	X	x	x	x	x
BIE	Banco para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A. (FIE)	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x
BSO	Banco Solidario S.A.	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x
BUN	Banco Unión S.A.	La Paz	x	x	x	x	x	x	x	x	x

ANEXO 3.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS BANCARIOS.

INNOVACIÓN Y DESARROLLO DIGITAL A PARTIR DE LA PANDEMIA

Preguntas de opción múltiple.

Marcar con una x sus respuestas

1. ¿Cuáles fueron los principales cambios en la institución con la llegada de la pandemia del 2020?	
a) Mayor uso de la banca digital por parte de los clientes.	
b) Gestión proactiva de riesgos, capital y regulación.	
c) Promovió la innovación y creatividad de la institución.	
d) Mejora de los procesos operativos y servicios que se brinda.	
e) Aceleración digital.	
f) No afectó en gran medida.	

2. ¿Qué productos tuvieron mayor transformación digital?	
a) Cajas de Ahorro.	
b) Cuentas Corrientes.	
c) Venta de Moneda Extranjera.	
d) Dpf.	
e) Crédito de consumo.	
f) Transferencias internacionales	
g) Giros Nacionales.	
h) Pago de servicios.	
i) Seguros.	
j) Fondos de inversión.	
k) Otros	

3. ¿Qué resultados ha aportado el uso de la tecnología con la aceleración digital para la institución?	
a) Mayor confianza en los servicios digitales.	
b) Fortalecimiento de la competitividad de los productos.	
c) Captación de nuevos clientes.	
d) Diseño de nuevos productos y servicios.	
e) Disminución del tiempo de espera en agencias.	

f) Innovación.	
----------------	--

Nota* En una escala de: Muy relevante – Relevante – Poco relevante.	Muy relevante	Relevante	Poco relevante
4. ¿Qué tan relevante es el desarrollo tecnológico en la institución?			
a) Automatización y digitalización de procesos.			
b) Funcionalidades de los canales digitales (banca por internet/banca 360vívil).			
c) Ciberseguridad.			
d) Inteligencia de negocio, <i>Data Analytics</i> , <i>Big Data</i> , <i>Machine Learning</i> .			
e) Innovación de productos no tradicionales.			
f) Cultura digital.			

5. ¿La Institución cuenta con un área especializada para impulsar la Transformación Digital? (innovación, tecnología, pensamiento digital)	
a) Desde hace 15 años.	
b) Desde hace 10 años.	
c) Desde hace 5 años.	
d) Desde hace 3 o menos años.	
e) No tiene.	

6. Con la pandemia ¿Cuánto se invirtió en Transformación Digital?	
a) De \$0 a \$1 millón	
b) De \$1 millón a \$5 millones.	
c) De \$5 millones a \$10 millones o más.	

7. ¿En qué áreas se ha invertido y se está invirtiendo más con la llegada de la pandemia?	
a) Innovación y Tecnología.	
b) Canales de atención (Agencias, Cajeros automáticos, <i>Call Center</i>).	
c) Marketing.	
d) RRHH.	
e) Fortalecimiento de la banca móvil y banca por internet.	
f) Actualización de plataformas móviles y en línea.	

SERVICIOS Y USO DE LOS PRODUCTOS DIGITALES POR EL CLIENTE

Preguntas de opción múltiple y profundización

8. ¿Cómo están llegando al cliente?	
a) A través de redes sociales (Facebook, Instagram)	
b) A través de anuncios de <i>YouTube</i> .	
c) Por canales de mensajería como WhatsApp.	
d) Propagandas (televisión, radio)	
e) Marketing Digital.	
f) <i>Call Center</i> .	

9. ¿Cuáles son los productos y servicios nuevos que hoy le ofrecen al cliente desde la llegada de la pandemia? Enlistar
R.

10. ¿Cuál es el número o porcentaje de clientes que habilitó su Banca Digital a partir de la pandemia?
R.

11. ¿Cuántos productos (en cantidad o porcentaje) se han contratado a través de la Banca Digital?	Cantidad o porcentaje
a) Cajas de Ahorro.	
b) Cuentas Corrientes.	
c) Venta de Moneda Extranjera.	
d) Dpf.	
e) Crédito de consumo.	
f) Transferencias internacionales	
g) Giros Nacionales.	
h) Pago de servicios.	
i) Seguros.	
j) Fondos de inversión.	
k) Otros.	

12. Grado de uso de la Banca Digital según grupos de edad.
--

a) De 18 a 25 años.	
b) De 26 a 35 años.	
c) De 37 a 50 años.	
d) Más de 51 años.	

BARRERAS Y VISIÓN FUTURA

Preguntas de opción múltiple

Marque con una x sus respuestas.

13. Principales obstáculos que enfrenta la institución en su proceso de Transformación Digital.	
a) Aversión al Riesgo.	
b) Ciberseguridad.	
c) Falta de Talento Humano.	
d) Resistencia al uso de canales digitales por parte de los clientes.	
e) Regulaciones externas.	
f) Dificultad de cambio en la cultura organizacional.	
g) Falta de educación financiera digital.	
h) Acceso a software.	
i) Desconfianza en los canales digitales por parte de los clientes.	
j) Complicada infraestructura bancaria.	
k) Falta de pensamiento digital.	

14. Con la idea de adaptarse a las nuevas tendencias, ¿En qué innovaciones estaría interesada la institución?	
a) Machine Learning.	
b) Herramientas ágiles como Lean Startup, Lean canvas, sombrero.	
c) Big Data.	
d) Blockchain.	
e) Internet de las cosas.	
f) Sucursales inteligentes	

15. ¿Cuáles son las estrategias futuras para lograr una mayor transformación digital de la Institución?	
a) Mejorar la experiencia del cliente operativizando más los productos y servicios que se ofrecen.	

b) Conformar equipos de liderazgo, ya que los cambios digitales tocan a toda la organización	
c) Promover la integración y educación digital en los clientes que aún no se integran.	
d) Adopción de una cultura digital.	
e) Desarrollar agendas de colaboración con Startups.	
f) Crear laboratorios de innovación que permitan tener mejores servicios.	

ANEXO 4.

Bancos encuestados		Perfil de la persona encuestada
BIS	Banco Bisa S.A.	Gerente Nacional de Marketing y relaciones institucionales.
BCP	Banco de Crédito S.A.	Gerente de soluciones de negocio y desarrollo tecnológico.
BEC	Banco Económico S.A.	Supervisor de Plataforma de Servicios.
BFO	Banco Fortaleza S. A	Gerente del área de soporte en tecnologías de información.
BGA	Banco Ganadero S. A	Gerente de oficina central La Paz.
BME	Banco Mercantil Santa Cruz S.A	Gerente área de tecnología.
BNB	Banco Nacional de Bolivia S.A.	Responsable en el área de innovación y desarrollo.
BIE	Banco para el Fomento a Iniciativas Económicas S.A. (FIE)	Jefa administrativa operativa.
BSO	Banco Solidario S.A.	Encargado del área de negocios.
BUN	Banco Unión S.A.	Jefa de Operaciones.

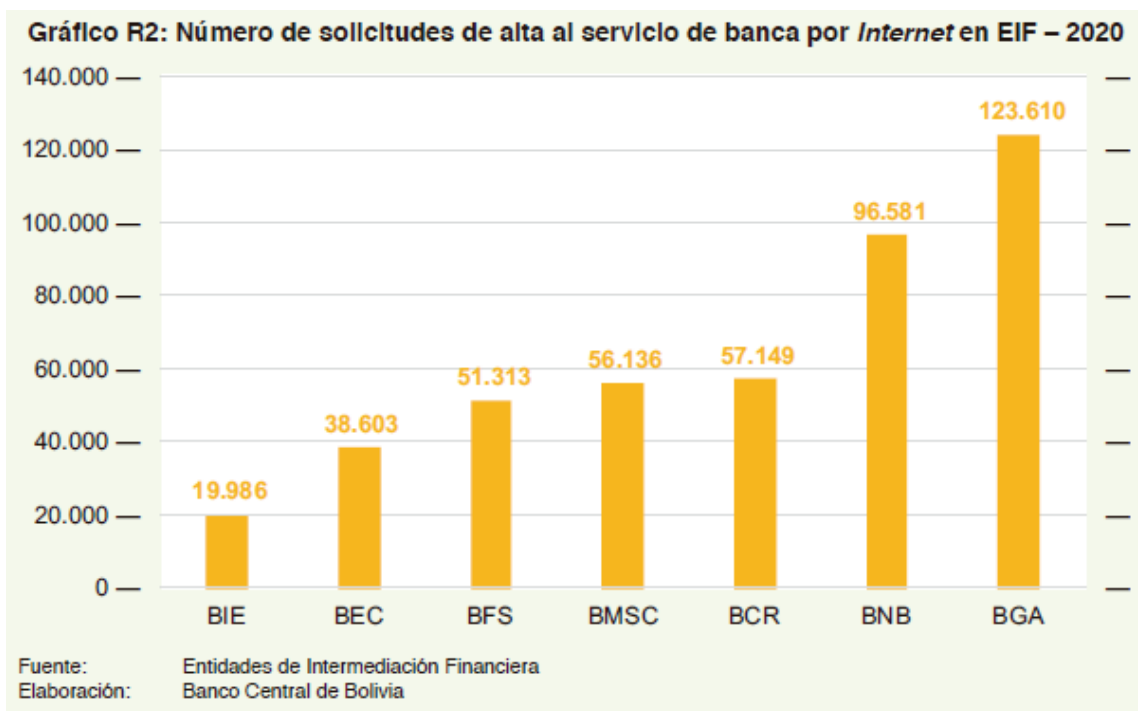
ANEXO 5.

BANCO	PRODUCTO O SERVICIO NUEVO
Banco Bisa S.A	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva plataforma digital Ebisa+ con más accesos de pago. - Incorporación de inteligencia artificial en la línea de WhatsApp.
Banco de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de cuentas digitales. - Venta de créditos de consumo digital. - Dpf's digitales.
Banco Económico S. A	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de cuentas digitales. - Pago de servicios en Atm. - Envío de giros mediante la Banca Móvil y Atm. - Efectivo móvil en el que los clientes pueden realizar retiros en Atm sin presencia física de la tarjeta de débito.
Banco Fie S. A	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura digital de cajas de ahorro "Cuenta digital". - Vticket. - Pago simple a través de código QR. - Inclusión de pago de servicios mediante banca móvil.
Banco Fortaleza S. A	<ul style="list-style-type: none"> - Modernización de la banca digital. - Chequera virtual. - Transferencias QR y ADH. - Giros digitales. - Pago de créditos.
Banco Ganadero S.A.	<ul style="list-style-type: none"> - Créditos y Ahorro.
Banco Mercantil Santa Cruz S. A	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de atención al cliente en solicitud de servicios y productos totalmente virtual. - Implementación de la Firma Digital que ya se tenía.
Banco Nacional de Bolivia S.A	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de cuentas online. - Solicitar citas online con oficiales de crédito. - Acceso a más pagos servicios mediante la aplicación móvil y net. - Seguros de vida por muerte de covid-19 e incluye telemedicina.
Banco Solidario S. A	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva versión de aplicación móvil 3.0 - Nuevas tasas de depósito - Compras por internet y pagos de distintos servicios.
Banco Unión S. A	<ul style="list-style-type: none"> - Apertura de cuentas corrientes y de ahorro en línea. - Implementación de firma digital. - Pago de más servicios.

ANEXO 6.

Producto	Banco Bisa S. A	Banco de Crédito S. A	Banco Económico S. A	Banco Fie S. A	Banco Fortaleza S. A	Banco Ganadero S. A	Banco Mercantil Santa Cruz S. A	Banco Nacional de Bolivia S. A	Banco Solidario S. A	Banco Unión S. A	No. de Bancos
Caja de ahorro	60%	50%	60%	40%	15%	89%	20%	30%	40%	20%	10 bancos
Pago de servicios	60%	80%	50%	30%			20%	50%	40%	30%	8 bancos
otros (transferencias interbancarias)	40%						30%		15%	40%	4 bancos
Crédito de consumo		25%				70%		20%			3 bancos
Giros nacionales	20%			20%	15%						3 bancos
Seguros	40%							10%	10%		3 bancos
Dpf		10%			17%						2 bancos
Transferencias internacionales				20%			30%				2 bancos
Cuenta corriente							20%				1 banco
Venta de moneda extranjera	20%										1 banco
Fondos de inversión	10%										1 banco

ANEXO 7



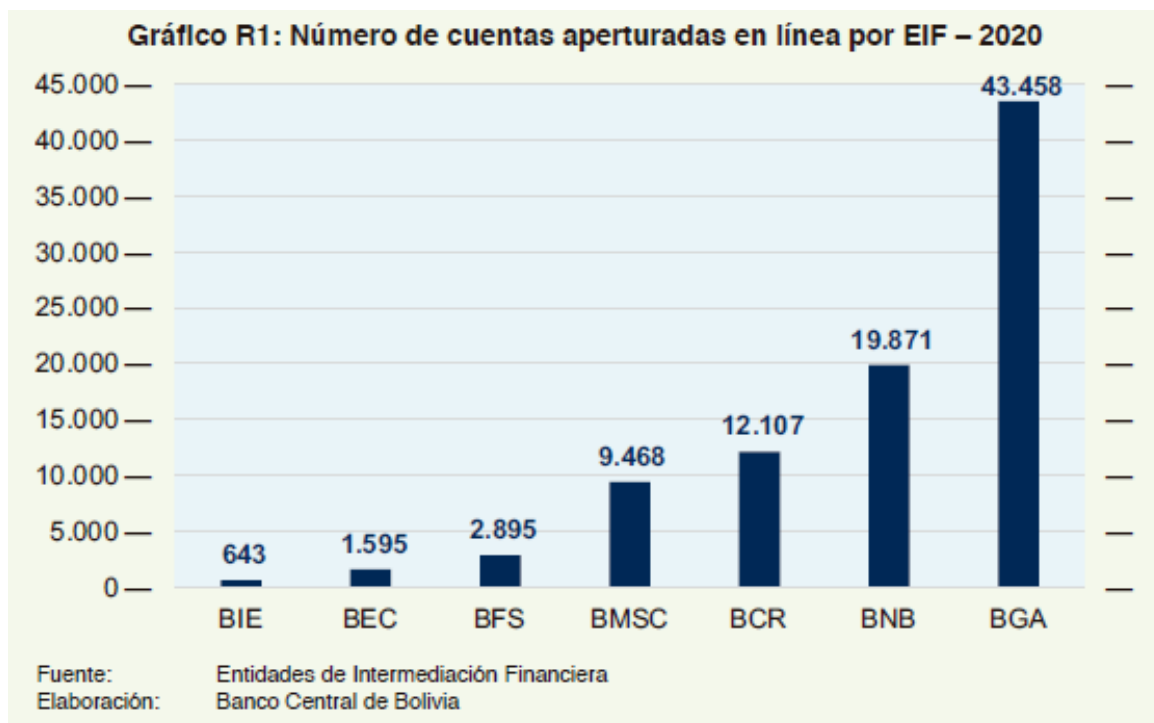
ANEXO 8

BANCO	PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Banco Bisa S. A	La línea de consulta WhatsApp que la tienen desde 2019 dio un salto tecnológico con la incorporación de un sistema de inteligencia artificial, el Chat Bot que desde 2017 se encuentra operando en Messenger.
Banco de Crédito S. A	Se destacan los cambios y la mejora de las funcionalidades de aplicaciones que son resultado de una co-creación con el cliente y los laboratorios de experiencia XLAB, una alternativa tecnológica que responde a las expectativas de los usuarios, especialmente en el 2020. “El BCP está un paso adelante gracias a que invertimos en tecnología” destacó el gerente de Transformación Digital y Experiencia al Cliente. Apuntan a convertirse en la entidad líder en innovación tecnológica.
Banco Económico S.A	Ha mejorado el proceso para habilitar la Banca por Internet y Banca Móvil remotamente. Así mismo, se han equiparado las transacciones en ventanilla y digitales.
Banco Fie S.A	La pandemia puso en valor los esfuerzos realizados por el banco durante los últimos años, con este fin el banco logro constituirse como la primera entidad financiera que desarrollo durante la pandemia la “Plataforma virtual de atención a clientes”, un sistema que permite ser atendido por medio de video llamada (<i>Microsoft Teams</i>) para

	realizar distintos tipos de servicio, entre ellos apertura de cuentas ahorro. Desde su implementación 1935 clientes fueron atendidos mediante la plataforma.
Banco Fortaleza S.A	Contar con herramientas modernas fue parte importante del desafío que impulso la emergencia del covid-19. Les ayudo a replantar escenarios que parecían difíciles de alcanzar, lo que llevo a tener un nuevo core bancario, mejora en la plataforma digital, reingeniería de <i>business intelligence</i> .
Banco Mercantil Santa Cruz S. A	A lo largo de su trayectoria el banco ha tenido un modelo de negocio orientado a satisfacer las necesidades financieras de sus clientes, gracias a sus innovaciones todos sus clientes pueden realizar múltiples transacciones a través de la banca 24/7 que continúan potenciándola, a su vez están fortaleciendo sus canales digitales.
Banco Solidario S.A	Ha realizado este año una importante inversión para dinamizar las plataformas remotas desde el inicio de la pandemia tratando de revitalizar la economía de sus clientes. Además de ello, la inversión más fuerte estuvo destinada a la creación del Centro de Innovación Digital que ayude en la inclusión financiera de sus clientes.
Banco Unión S.A	Durante la cuarentena, además de impulsar la seguridad de sus recursos tecnológicos, ha desarrollado el software que permite la apertura de cuentas de ahorro en línea, que están activas desde el momento mismo en el que se habilita la aplicación y ya cuenta con la Banca Digital.

Fuente: Adaptado (Página SIETE, 2021) y (ECONOMY - Contenido de valor en negocios & finanzas, 2020)

ANEXO 9



ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
METODOLOGÍA.....	5
RESULTADOS	6
INNOVACIÓN Y DESARROLLO DIGITAL A PARTIR DE LA PANDEMIA.....	7
SERVICIOS Y USO DE LOS PRODUCTOS DIGITALES POR EL CLIENTE	12
BARRERAS Y VISIÓN FUTURA.....	18
DISCUSIÓN.....	21
CONCLUSIÓN	23
REFERENCIAS CITADAS – BIBLIOGRAFÍA.....	24
AGRADECIMIENTOS.....	27
ANEXOS	28
ANEXO 1.....	29
ENCUESTA DE PRUEBA PILOTO.....	29
ANEXO 2.....	34
ANEXO 3.....	35
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS BANCARIOS.	35
ANEXO 4.....	39
ANEXO 5.....	40
ANEXO 6.....	41
ANEXO 7.....	42
ANEXO 8.....	42
ANEXO 9.....	43