



Decanato de Posgrado.
Maestría en Gerencia y Productividad.

Asignatura:

Taller de Trabajo Final.

Tema:

Gestión e Implementación de la Estrategia de Transformación Digital
en Requerimientos y Solicitudes de Productos y Servicios en la Banca
Múltiple.

Presentado por:

María Jahaira Beato Alcantara A00104953.

Profesor:

Graciela Morales.

**Santo Domingo de Guzmán, D. N.
16 agosto de 2021.**

Resumen:

La presente tesis de investigación tiene como objetivo principal elaborar un plan de gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios en la banca múltiple, en la República Dominicana. A través de identificar la problemática de la banca múltiple y sus necesidades, en conjunto con la aplicación de métodos y técnicas para obtener la información veraz que permitió conocer la situación actual, y determinar un diagnóstico la gestión e implementación de estrategias digitales busca aumentar el grado de eficacia, la mejora del tiempo empleado por el colaborador en realizar las tareas, elevar la calidad del trabajo, atender la creciente demanda exponencial de los clientes y futuros clientes, agilizar los procesos, y mejorar la experiencia de los clientes. Se mostrará también el diseño de la investigación, las técnicas que se aplicaron en la recogida de información primaria y secundaria, se muestra paso a paso la aplicación de las técnicas para obtención información, y la sistematización de las informaciones de las entrevistas un paso a paso del plan elaborado a implementar, las actividades por etapas, los tiempos cuando se implementara y el presupuesto, un cronograma con de las actividades, los lineamientos que se utilizan para medir las herramientas digitales que se presenten en el plan, y el desempeño de las herramientas. El plan con las estrategias de las nuevas implementaciones y mejoras a las existentes, el objetivo de cada estrategia, que se espera, sus indicadores de eficiencia y los tiempos cuando se implementara.

Índice General:

Introducción:	1
Cap. 1: Estrategia de transformación digital para entidades financieras en la República Dominicana. Historia y principales conceptos.....	10
1.1. Historia de la Banca Dominicana:	10
1.1.2. Bancos Múltiples operando en la República Dominicana:	13
1.1.3 Historia de la transformación digital para entidades financieras en el país...13	
1.2. Conceptos, transformación digital y sector financiero:	15
1.4. Desarrollo de la Banca Digital en República Dominicana:	20
1.4.1. Clientes Bancarizados:	22
1.4.2. Personas no Bancarizadas:	22
1.4.3. Eficiencia Operativa:	24
Cap. 2: Grado de eficacia de la implementación de herramientas digitales en la mejora del tiempo empleado por el colaborador en realizar las tareas.	25
2.1: Diseño de investigación y técnicas para la recogida de información.	25
2.2: Aplicación de las herramientas.	28
2.2.2 La observación:.....	33
2.3. Sistematización de la información obtenida en el trabajo de campo.....	33
Cap. 3: Plan de Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios.	41
3.1: Elaboración del Plan de Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital.....	41
3.1.1. Etapas de las actividades del plan de implementación:	43

3.1.2: Riesgos de la Implementación:	46
3.1.4: Plan de :actividades:	48
3.1.7.Plan de Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital.	50
3.2: Presentación del Plan ante los equipos decisores de las entidades financieras. Mostrar la eficiencia de la implementación de la estrategia de transformación digital en la banca múltiple.	52
3.2.1: Seleccionar el personal que se encargará de realizar el plan.....	53
Conclusiones:	54
Recomendaciones:	59
Bibliografía:	61
Anexos:	63

Índice Tablas:

Tabla 1:Entidades de Intermediación Financiera.....	12
Tabla:2.2.1:Bancos Múltiples existentes en República Dominicana a diciembre 2020:	29
Tabla:2.2.2. Actores entrevistados por entidad bancaria:	30
Tabla:2.2.3 Tipología/Perfil Actores Entrevistados:	31
Tabla: 2.2.4. Entrevistas realizadas y porcentaje de respuestas.	34
Tabla:3.1.3: Riesgos y estrategias en la implementación:	47
Tabla.3.1.5:Plan de actividades de la Implementación:	48
Tabla.3.1.6:Cronogramas de actividades:	49

Tabla: 3.1.8. Plan de Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios en la banca múltiple.....	51
--	----

Índice Gráficos:

Gráfico 2.2.5. Entrevistas realizadas y porcentaje de respuestas:	35
Gráfico: 2.2.6. Respuesta pregunta #1:.....	35
Gráfico: 2.2.7. Respuesta pregunta #7:.....	39

Introducción:

El desarrollo tecnológico en los últimos años ha sido continuo en el mundo, los grandes avances que han tenido los sistemas de información han contribuido al mejor manejo de los procesos en las instituciones, la implementación de estrategias orientadas a la transformación digital como eje central para la eficientizar las tareas en las empresas.

Las herramientas digitales, los sistemas de información y las tecnologías han pasado a convertirse en sumamente útiles, funcionales y de análisis para las empresas, en todos los países del mundo casi todas las instituciones dependen en gran medida de la tecnología digital para procesar información, estos departamentos juegan un papel determinante ayudando a la coordinación de las distintas unidades departamentales de las empresas.

En consecuencia, los sistemas de información y aplicación de tecnologías desempeñan un rol esencial en una organización (Mensing y Adams,1991). “Los tres papeles principales de los sistemas de información son: apoyo a las operaciones comerciales, apoyo a la toma de decisiones gerenciales y apoyo a la ventaja estratégica” (O'Brien, 2001:17).

La estrategia de gestión e implementación de la transformación digital como herramienta para gestionar, administrar y manejar procesos en las operaciones de las empresas contribuyendo con la eficiencia, en un mundo cada día más competitivo y globalizado donde las empresas cuentan con grandes volúmenes de clientes, los cuales son cada día más demandantes y exigentes, las instituciones necesitan idear estrategias vanguardistas para atender a la creciente demanda.

A través de la aplicación e integración de tecnologías digitales las empresas pueden hacer frente a las solicitudes y requerimiento de sus clientes, mejorando sus procesos, el tiempo de respuesta, elevando la calidad,

aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, aumentar la productividad del trabajo, aplicar herramientas actualizadas, evitar grandes cúmulos de trabajo y agilizar las operaciones.

La presente investigación presentara como tema central "La Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios en los bancos múltiples" en la Republica Dominicana.

La descripción del problema de la investigación, representa la problemática central, la falta de eficiencia en los requerimientos y solicitudes de productos y servicios por falta de la estrategia de transformación digital en los bancos múltiples, estos son empresas que tienen grandes volúmenes de clientes, manejan grandes carteras de productos, servicios y operaciones autorizadas y disponibles con destino hacia clientes en general, por lo que las mismas se han ido actualizando con el tiempo con diferentes sistemas, tecnologías, plataformas, aplicaciones, etc. para poder hacer frente de manera efectiva a la demanda de productos y servicios de los clientes, pero a medida que pasan los días la demanda de estos crece de manera exponencial, además de que para estar a la vanguardia del mercado las instituciones tienen que ofrecer a sus clientes productos y servicios acorde también a los nuevos tiempos, lo que provoca grandes cúmulos de trabajo en las instituciones, debido a que cada día se apertura más cuentas de bancos, solicitudes prestamos, tarjetas de crédito y débito, se realizan solicitudes de certificaciones, reversos, estados de cuentas certificados, cancelaciones de productos, requerimientos y solicitudes en general, además de que en la actualidad las empresas cuenta con clientes cada vez más exigentes que procuran servicios esencialmente con calidad, a la vez que con la rapidez con la que vive un mundo globalizado las personas cuentan cada vez con menos tiempo para esperar ser atendidos en la parte de servicios, espera de respuesta de solicitudes y requerimientos.

La formulación del problema donde se estructuro la idea de la investigación, a través de preguntas que identifican las dificultades de la problemática central. Se identifico el problema central y se construyeron una serie de preguntas como; si la banca múltiple está siendo eficiente en el tiempo de responder a sus clientes los requerimientos y solicitudes de productos y servicios?, si dichas instituciones están implementado las herramientas digitales necesarias para atender a la demanda creciente de sus clientes?, que si las herramientas ya implementadas en los bancos múltiples están siendo sufrientes para atender a la demanda exponencial de los clientes?, aplicar la estrategia digital en la banca en requerimientos y solicitudes ayudaría agilizar el proceso para dar respuesta?, hasta qué punto estas herramientas ayudarían hacer frente a la creciente demanda de clientes cada día más exigentes y que cuenta con menos tiempo?, si la estrategia digital contribuía con la agilización del trabajo de los colaboradores de la entidad?, y si las instituciones bancarias están siendo vanguardistas con los sistemas tecnológicos?.

En la sistematiza con del problema se presenta la hipotesis la declaración de la investigación "La ausencia de gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios en las entidades financieras no contribuye con la eficiencia en el tiempo de respuestas a los clientes y atender a la creciente demanda". Se debieron las variables de la investigación, la independiente "Ausencia de la implementación de la estrategia de transformación digital", y los indicadores de la misma y las variables dependientes las cuales dependen en consecuencia de la independiente: el largo tiempo en responder a los clientes, insatisfacción por la falta de la calidad en las respuestas, y el retraso de los colaboradores por contar con herramientas poco actualizadas, y los indicadores de chicas variables.

La delimitación de la investigación, la misma se delimito geográficamente para la Republica Dominicana, con un periodo de tiempo del 2018-2020 para su investigación y análisis, el contenido se sustentó de investigaciones, informes, reportes, tesis, libros.

Se presentaron los objetivos de la investigación, el general; Presentar un plan Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios en las entidades financieras 2020- 2021, se cumplió el mismo elaborando un plan de gestión e implementación para la banca múltiple en la Republica Dominicana, y los objetivos específicos enfocados a describir la estrategia digital, mostrando la eficiencia de la implementación, y definido la gestión e implementación de dicha estrategia para la banca múltiple.

La justificación de la investigación muestra implementar un plan Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios en las entidades financieras, contribuye grandemente con eficiencia en el tiempo de respuesta de la empresa a sus clientes los cuales cada sea más se incrementan sus solicitudes, adquisiciones de productos y servicios, y a su vez que los mismo son más exigentes. El impacto que tendría la implementación de la estrategia digital en las entidades financieras seria directamente positiva tanto para las empresas como para los clientes quienes son el pilar más importante para mantenerse operando.

El impacto positivo que están teniendo la implementación de estrategias digitales en las empresas para la mejora de los procesos de y eficientizarían en el tiempo de respuesta a sus clientes, y esto es gracias a las nuevas tecnologías de información, comunicación, softwares, sistemas, etc., estas han generado un nuevo panorama en las empresas, el denominado entorno digital está cambiando la forma de enfocar desarrollar los procesos en los negocios,

convirtiéndose también así en uno de los principales motores de diferenciación y transformación de las empresas, por lo que están teniendo tanta influencia significativa en su crecimiento y rentabilidad. La transformación digital aplicada en procesos también está cambiando la forma de enfocar y desarrollar la forma de trabajar de los colaboradores de la empresa y de maximizar el tiempo de responder a las solicitudes y requerimientos de los clientes de las entidades con el fin de mejora en la eficiencia y la calidad , y ofrecer perspectivas adicionales.

El marco teórico de la investigación se enfocó con conceptos y teorías relacionados con el tema central, La transformación digital se define como la adopción de tecnologías digitales en cada uno de los procesos de la cadena de valor (desde la cadena de abastecimiento hasta la distribución), con el propósito de incrementar los ingresos y la productividad, (GA Center for Digital Transformación, 2016). la transformación digital ayuda en gran medida con la efficientización de los procesos en las empresas, optimizando los tiempos de respuestas de forma interna como de forma externa con los clientes.

Westermann (2014) define la transformación digital de una organización, como el uso de las tecnologías digitales para mejorar radicalmente su rendimiento y alcance. De la Peña y Cabezas (2015, p.52).

Los antecedentes históricos, representaron los hechos presentados en los pasados centrados con el tema de la investigación. La real y efectiva Transformación Digital de la empresa, al menos de la era moderna como la conocemos, comenzó en los años 1960, cuando fue liberado el 1er gran ordenador de escala empresarial (*Mainframe*): el exitoso IBM S/360 (Sistema 360).

En el marco contextual evidencio el universo de la investigación que es las instituciones financieras en la Republica Dominicana, y la muestra un banco múltiple del país.

Los tipos de investigación presentados en la presente son combinados: investigación descriptiva porque se estudió la situación actual en la banca múltiple y su problemática, se estableció una descripción situación y se describieron las actividades u procesos, investigación Explicativa: en la investigación existe una relación causal de la problemática, se explicará el efecto que tendría la implementación de la estrategia de transformación digital en las entidades financieras, investigación exploratoria: se resaltarán aspectos fundamentales de la problemática, y a través de procedimientos adecuados, tomando en cuenta bibliografías anteriores se elaborará una investigación posterior.

Algunos tipos de métodos de investigación aplicados en esta fueron el inductivo :se ha empleado el método inductivo, que va de lo particular a lo general, pues se emitirán conclusiones a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares.

Las técnicas de investigación utilizada para la recopilación de la información fueron: en entrevistas, encuestas y observación, a través de estas técnicas se obtuvo información directa respecto al tema de investigación, y de esta manera pudo analizar toda la información recopilada.

La investigación se enmarca en el diseño no experimental: Debido a que no existió una manipulación deliberada de las variables y no se realiza ningún tipo de experimentos (algo que es propio de las ciencias naturales). Tipos de datos utilizados datos primarios; realizaremos una serie de entrevistas y observación, donde se consiguió información de primera fuente de quienes trabajan directamente con las operación y secundarios informes e investigaciones documentales, revistas y periódicos para recolectar la información necesaria.

La presente investigación trato en el capítulo número uno el tema; estrategia de transformación digital para entidades financieras en la República

Dominicana, donde presentamos la historia de la banca múltiple en el país, los primeros bancos que se instalaron en el país, la historia de la evolución de las instituciones bancarias.

En el año 1920 se instaló en el país la primera sucursal bancaria The Bank of Nova Scotia , luego para el 1941 abre por primera vez el primer banco dominicano “Banreservas”. Para el año 1941 también se denominó la moneda como “Peso Oro”, otro acontecimiento también importante de la época fue el saldo total de la deuda externa de país, En el 1962 nace la “Asociación popular de Ahorros y Préstamos”, el día 2 de enero de 1964 abre el “Banco Popular Dominicano”, y el 24 de julio de 1972 fue fundado el “Banco Hipotecario BHD”.

El país cuenta con un total de 49 entidades de intermediación financieras establecidas y registradas hasta diciembre 2020. Historia de la transformación digital para entidades financieras en el país.

La transformación digital en la República Dominicana se ha ido dando de manera significativa durante el tiempo, aunque en la última década se ha desarrollado rápidamente causando un impacto sumamente significativo en la banca nacional. En el país, la banca electrónica destaca en la década de los años 80 y 90 con la incorporación del primer centro de atención telefónica Bancario y cajero automático, instalado por uno de los bancos pioneros en la digitalización que es : El Banco Popular Dominicano” . En este periodo la transición fue impactante, pues se pasó de un banco totalmente tradicional, en donde toda solicitud y requerimiento se realizaba de manera presencial en la sucursal bancaria, a utilizar canales alternos para realizar las mismas y de forma digital.

La Banca en line ha sido una de las grandes innovaciones del sector bancario, En la historia y evolución de la transformación digital en el país se destaca el “ Banco popular por ser pionero con el centro de llamadas, cajeros automáticos (ATM) en el año 1989, tener página de internet, y por ser también

el primer subagente bancarios y oficina virtual. Otro banco que es pionero con el uso de herramientas digitales fue el “Banreservas”, el primero en utilizar mensajes de texto (USSD) en el año 2010, para transacciones y servicios bancarios, también la biometría de voz para identificar a los clientes, esta última herramienta se aplicó aplicada en el año 2016.

En el capítulo dos se presenta el tema sobre el grado de eficacia de la implementación de herramientas digitales en la mejora del tiempo empleado por el colaborador en realizar las tareas, este habla de la eficiencia de las herramientas digitales, como las mismas contribuye en eficientizar las tareas de los colaboradores, reducen el tiempo empleado en realizar las mismas, y mejora la experiencia de los clientes. Se mostrará también el diseño de la investigación, las técnicas que se aplicaron en la recogida de información primaria y secundaria, se muestra paso a paso la aplicación de las técnicas para obtención información, y la sistematización de las informaciones de las entrevistas.

Las entrevistas serán semiestructuradas, donde se establecen y formulan preguntas antes de la entrevista y también se crean preguntas al momento de la entrevista según va fluyendo la misma con el entrevistado. Los cuestionarios y guías de entrevistas serán de carácter mixto; es decir, tendrán preguntas abiertas, para que el entrevistado exprese libremente sus ideas, y preguntas cerradas, para que seleccione respuestas establecidas. La entrevista estará dirigida a informantes estratégicos y claves, de los cuales se obtendrá información precisa, aproximaciones cualitativas y cuantitativas de los procesos, de los participantes directos en la gestión de los procesos, y de quienes toman decisiones e influyen directamente en las implementaciones; gerente senior, gerentes, subgerentes y analista de operaciones y el último subtema del capítulo la sistematización de la información obtenida en el trabajo de campo, donde se presentó la información obtenida por las entrevistas de manera sistemática, estructurada y objetiva.

En capítulo número tres y último capítulo presenta el “Plan de Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios”. Este contiene el plan, muestra muestran los objetivos que se obtendrán por medio del mismo, un paso a paso del plan a implementar, que se espera con la implementación de cada una, los tiempos cuando se implementara, un cronograma con de las actividades, los lineamientos que se utilizan para medir las herramientas digitales que se presenten en el plan, y el desempeño de las herramientas.

El capítulo mostrara la presentación del plan ante los equipos decisores de la entidad financiera, en dicha presentación se mostrara la eficiencia de la gestión e implementación de la estrategia de transformación digital, a su vez se expondrá como eleva el nivel de eficiencia en el tiempo en responder los requerimientos y solicitudes de productos y servicios, además mostrar un documento con el personal a seleccionar que podrán realizar el plan de gestión e implementación, y definir la gestión para la implementación de la estrategia digital para la entidad bancaria.

Esta investigación contara con un contenido amplio y explicito, para que el lector pueda tener pleno entendimiento de la investigación a continuación.

Cap. 1: Estrategia de transformación digital para entidades banca en la República Dominicana. Historia y principales conceptos.

El primer capítulo trata de la historia de la transformación digital en la banca dominicana, habla de la evolución que ha tenido empezando desde una banca tradicional, hasta convenirse en una banca digitalizada. En este se encontrará también la historia secuencial de los primeros bancos instalados en el país, la creación de la entidad reguladora de la banca, los acontecimientos mas significativos de la banca, y los bancos que cuenta con mas procesos y herramientas digitales en la Republica Dominicana.

Las primeras instituciones bancarias que han experimentado transformación digital, los primeros pasos para la digitalización, y las implementaciones que han experimentado. El capítulo cuenta con los principales conceptos relacionados con el sector financiero, los cuales son importantes para un buen entendimiento del tema.

1.1. Historia de la Banca Dominicana:

El concepto conocido como Banca Múltiple llegó al Sistema Financiero Dominicano en los años 90, el cual fue incluido en los tipos de Entidades de Intermediación Financiera, en la modificación de la Ley 183-02 Monetaria y Financiera, 2002.

La citada Ley que define la Banca Múltiple son aquellas entidades que pueden captar depósitos del público de inmediata exigibilidad, a la vista o en cuenta corriente, y realizar todo tipo de operaciones incluidas dentro del catálogo general de actividades establecido en el Artículo 40-Ley monetaria y financiera, 2002.

La Banca Dominicana pasó en los 80 del canal tradicional de sucursal a tener centros de llamadas o Centro De Atención Telefónica; luego ya en los 90

a la expansión de los cajeros automáticos y la llegada de la banca electrónica, con el surgimiento del Internet. No pasó mucho tiempo para que arribara la era de la banca móvil y en línea. Es claro que la banca responde a las preferencias, experiencias y gustos del usuario.

En el año 1920 se instaló en el país la primera sucursal bancaria “ The Bank of Nova Scotia”, la institución abrió sus puertas en la Calle Isabel La Católica en Santo Domingo y luego en San Pedro de Macorís.

Para el año 1941 abre por primera vez el primer banco dominicano “Banreservas” funcionaba como fondo del Estado y a su vez como banca comercial. En esa misma época se creó el “Banco agrícola”, “Banco Central”.

Durante la época de los 1941 también se creó también el organismo regulador del sistema financiero :Superintendencia de Bancos”. (Pichardo, 1844- 2009).

Para el año 1941 también se denominó la moneda como “Peso Oro”, otro acontecimiento también importante de la época fue el saldo total de la deuda externa de país.

El crecimiento de la banca en la República Dominicana seguía en expansión. El sector de la banca privada continuaría creciendo, por lo que siguieron creándose y apresurándose Bancos de diferentes escalas. En 1962 nace la “Asociación popular de Ahorros y Préstamos”, el día 2 de enero de 1964 abre el “Banco Popular Dominicano”, y el 24 de julio de 1972 fue fundado el “Banco Hipotecario BHD”. (Pichardo, 1844- 2009).

En consecuencia con la crisis financiera global, además de la crisis política en el país la banca dominicana enfrentó una crisis económica terrible, la cual originó la quiebra de bancos nacionales. La misma situación también causó la partida de entidades bancarias internacionales como el Banco Español, el Banco del Comercio, y la quiebra del banco BANINTER, y el Banco Mercantil, etc.

Otras de las consecuencias fueron el surgimiento de funciones bancarias, como estrategia para poder hacer frente a la situación y tener más poder de mercado, se tomaron medidas de centralización, endurecimiento de las normas bancarias, y se informatizo la banca. Para ese entonces la banca se encaminaría a ser más digital, se utilizarían medios como: banca electrónica y sistemas digitales, etc.

Para el 2008 en el país se perciben secuelas del crisis financiero originada por la burbuja hipotecaria. Aunque el impacto en la República Dominicana no fue significativo para la banca nacional, los bancos comerciales contrataron asesores financieros de la talla mundial tales como: McKinsey, EY, Deloitte, entre otros.

La banca en la República Dominicana se enfoca en conocer la experiencia del cliente y mejorarla, en la instalación de canales alternos, en la utilización de medios digitales, y el fortalecimiento sus sistemas. Se coloca al cliente como eje central de las instituciones.

Tabla 1:Entidades de Intermediación Financiera.

Tipo	Cantidad
Bancos Múltiples	17
Bancos de Ahorro y Crédito	14
Asociaciones de Ahorros y Prestamos	10
Bancos Públicos	2
Corporaciones de Crédito	6
Total	49

Fuente: Elaboración propia con Datos de la Super Intendencia de Bancos de la República Dominicana.

La tabla: 1:muestra la cantidad de entidades de intermediación financieras existentes en la República Dominica, según el número que existen por tipo de segmento de la institución bancaria. El país cuenta con un total de 49 entidades de intermediación financieras establecidas y registradas hasta diciembre 2020.

1.1.2. Bancos Múltiples operando en la República Dominicana:

1. Banco de Reservas de la República Dominicana - Banco de Servicios Múltiple.
2. The Bank of Nova Scotia.
3. Banco Múltiple Santa Cruz, S. A.
4. Banco Múltiple BHD León, S. A.
5. Banco Popular Dominicano, S. A.- Banco Múltiple
6. Banco Múltiple Activo Dominicana, S. A.
7. Banco Múltiple Bellbank, S. A.
8. Banco Múltiple Ademi, S. A.
9. Banco Múltiple Lafise, S. A.
10. Banesco Banco Múltiple, S. A.
11. Banco Múltiple Promerica de la República Dominicana, S. A.
12. Banco Múltiple de las Américas, S. A. (BANCAMERICA).
13. Banco Múltiple López de Haro, S. A.
14. Banco Múltiple Vimenca, S. A.
15. Banco Múltiple BDI, S. A.
16. Banco Múltiple Caribe Internacional, S. A.
17. Citibank, N. A.

1.1. Historia de la transformación digital para entidades financieras en el país.

La transformación digital en la República Dominicana se ha ido dando de manera significativa durante el tiempo, aunque en la última década se ha desarrollado rápidamente causando un impacto sumamente significativo en la banca nacional. En el país la banca electrónica destaca en la década de los años 80 y 90 con la incorporación del primer centro de atención telefónica Bancario y cajero automático, instalado por uno de los bancos pioneros en la

digitalización que es el “Banco Popular Dominicano”. En este periodo la transición fue impactante, pues se pasó de un banco totalmente tradicional, en donde toda solicitud y requerimiento se realizaba de manera presencial en la sucursal bancaria, a utilizar canales alternos para realizar las mismas y de forma digital.

La Banca en línea ha sido una de las grandes innovaciones del sector bancario. En la etapa de implementación, su pionero fue el “Banco Popular Dominicano”, primera institución en lanzar una página web de internet. Este acontecimiento tecnológico fue para el año 2001, luego del suceso exitoso los demás bancos fueron adoptando la innovación y se fueron adaptando a las nuevas tecnologías.

Uno de los acontecimientos más significativos para la transformación digital ha sido la implementación y aplicación de la banca en línea , agregando otro canal adicional donde a través de la misma se realizan: transacciones bancarias desde la comodidad del hogar utilizando un dispositivo electrónico ya sea computador, celular, Tablet, etc. La banca digital fue acogida por los usuarios, gracias a que ayuda al cliente a realizar transacciones sin necesidad de desplazamiento, hacer filas, y ahorrar tiempo.

En la historia y evolución de la transformación digital en el país se destaca el “Banco popular” por ser pionero con el centro de llamadas, cajeros automáticos (ATM) en el año 1989, tener página de internet, y por ser también el primer subagente bancarios y oficina virtual.

Otro banco que es pionero con el uso de herramientas digitales fue el “Banreservas” primero en utilizar mensajes de texto (USSD) en el año 2010, para transacciones y servicios bancarios, también la biometría de voz para identificar a los clientes, herramienta aplicada en el año 2016.

En la nueva realidad impuesta por la pandemia mundial del COVID-19, acontecimiento mundial, se ha obligado a las instituciones acelerar su proceso

de transformación digital. El año 2020 fue de gran significado en el proceso de digitalización de las instituciones bancarias, teniendo que apresurar proyectos digitales, para las mismas poder seguir operando pese a la situación sanitaria. Gracias a los sistemas digitales con los que cuentan estas entidades, han podido hacer frente a la situación, pues con el auxilio en gran medida de las herramientas digitales los bancos pudieron mantener sus operaciones, y seguir brindados servicios a sus clientes.

Bancos múltiples como BHD-León y Banco Popular Dominicano lanzaron al mercado la herramienta digital que permite a los usuarios la apertura de cuentas por esta vía.

1.2. Conceptos, transformación digital y sector financiero:

La estrategia de la transformación digital se ha convertido en una de las herramientas determinantes en el proceso de crecimiento de las empresas, es el proceso de la integración de tecnología digital en todas las áreas de una compañía, la transformación digital ayuda en gran medida a la mejora de la forma de operar y brinda valor a los clientes internos y externos de las instituciones financiera.

Abre un gran número de posibilidades a las organizaciones para cambiar y mejorar sus prácticas, procesos, y formas de trabajar, contribuyendo a obtener mejores resultados. Gracias a ella, las empresas han podido estar a la vanguardia con las tecnologías, agilizar sus procesos, mejorar la productividad laboral, ahorrar de espacios físicos, garantizar la protección de datos e información, acceder más rápido a las informaciones para toma de decisiones oportunas, y atender a tiempo la creciente de demanda constante del mercado.

La transformación digital se define como la adopción de tecnologías digitales en cada uno de los procesos de la cadena de valor (desde la cadena

de abastecimiento hasta la distribución), con el propósito de incrementar los ingresos y la productividad, (GA Center foro Digital Transformación, 2016). la transformación digital ayuda en gran medida con la eficiencia de los procesos en las empresas, optimizando los tiempos tanto de respuestas de forma interna como de forma externa con los clientes.

Destorman (2014) define la transformación digital de una organización, como el uso de las tecnologías digitales para mejorar radicalmente su rendimiento y alcance. De la Peña y Cabezas (2015) ,la consideran “un proceso necesario de profundo cambio tecnológico y cultural que toda organización debe poner en marcha para „estar a la altura” de sus clientes digitales” ”(p.52). La transformación como eje central para lograr la eficiencia en las empresas, mejora las herramientas de trabajo, pues gracias a ellas los colaboradores pueden trabajar de forma más eficientes y a su vez maximizan la calidad en sus resultados.

La estrategia de transformación digital es una estrategia de innovación, enfocada en la transformación de productos, procesos y otros aspectos organizacionales. Gracias a las nuevas tecnologías, esta cuenta la interacción de los usuarios con la tecnología como parte integral del producto o servicio para crear o definir modelos de negocios (Matt, Hess & Veníanx, 2015).

Banca Comercial: es un tipo de banco o institución financiera que ofrece servicios tales como la aceptación de depósitos, préstamos a la empresa y productos básicos de inversión. Es oportuno destacar, que este concepto fue sustituido en el Reglamento de Evaluación de Activos de la República Dominicana, por la Junta Monetaria en su Segunda Resolución de fecha 28 de septiembre del 2017, para la adecuación a Bancos de Servicios Múltiples. (*Superintendencia de Bancos, 2019*).

Bancos Múltiples: son aquellas entidades que pueden captar depósitos del público de inmediata exigibilidad, a la vista o en cuenta corriente, y realizar

todo tipo de operaciones incluidas dentro del catálogo general de actividades establecido en el (Artículo 40-Ley monetaria y financiera, (2002).

Las Entidades de Crédito: son aquellas cuyas captaciones se realizan mediante depósitos de ahorro y a plazo, sujetos a las disposiciones de la Junta Monetaria y a las condiciones pactadas entre las partes. En ningún caso dichas entidades podrán captar depósitos a la vista o en cuenta corriente. Las Entidades de Crédito se dividirán en dos categorías: Bancos de Ahorro y Crédito y Corporaciones de Crédito y podrán realizar las operaciones incluidas en los (Artículos 42 y 43-Ley monetaria y financiera, 2002).

Banca Digital: La digitalización ha significado que la banca ya no se trata de dinero bancario, sino de datos bancarios y de mantener los datos seguros. El banco del futuro se conectará íntimamente a través del móvil con el cliente 24/7. No solo será proactivo, sino que predecirá las necesidades del cliente y proporcionará una conexión no solo con un pago o dinero, sino con un estilo de vida financiero (Chris Skinner,2015).

La banca por Internet o en línea: comprende aquellas herramientas que ofrecen una entidad para que sus clientes hagan sus operaciones bancarias a través de la computadora utilizando una conexión a la red Internet, para permitir a los consumidores efectuar operaciones financieras en el espacio virtual, (Chris Skinner,2015).

Subagente Bancario: Son las personas físicas o jurídicas que ejercen actividades comerciales y que en esa calidad, sean contratadas por las entidades de intermediación financiera para realizar las operaciones, a nombre y por cuenta de éstas, y prestar los servicios financieros, (*Superentendía de Bancos,2015*).

Sistemas de Información: revisar de cada uno de los sistemas de información y las relaciones entre ellos, los sistemas tienen que contener su

ficha de descripción, y de esta forma realizar enlace ente TI y arquitectura de negocio.

Planeación Estratégica: es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cuál será la estrategia para seguir por su compañía en el mediano y largo plazo.

Estrategia: acciones planificadas alineadas para el cumplimiento a objetivos o metas pautadas.

Operaciones bancarias y de crédito: conciernen a las más variadas actividades de la vida económica de un país y atañen a todos sus grupos sociales. El ahorro familiar, el financiamiento de las empresas, la economía pública, dan lugar a variadas funciones bancarias, (*Superentendía de Bancos, 2015*).

Transformación Digital: acción o procedimiento mediante el cual algo se modifica, altera o cambia de forma manteniendo su identidad, utilizando dispositivos destinados a la generación, la transmisión, el procesamiento o el almacenamiento en formato digital.

Información: se refiere a los datos relevantes para el negocio, clientes, producción, ventas, comportamientos de consumo, desarrollo de productos, servicios ofrecidos, tendencias del mercado, costos, gastos, entre otros.

Entidades Financieras: intermediarios del mercado financiero, estas son; bancos, cajas de ahorros, cooperativas de créditos, etc.

Modelo: es el resultado de generar una representación de sistemas con el fin de analizar fenómenos o procesos.

Bancos: entidades de créditos o depósitos sin intermediarios financieros, son el conjunto de entidades o instituciones que dentro de una economía, prestan servicios financieros.

Bancos de ahorros y crédito: las entidades de crédito son aquellas cuyas captaciones se realizan mediante depósitos de ahorro y a plazo, sujetos a las disposiciones de la Junta Monetaria y a las condiciones pactadas entre las partes.

Tecnologías de la Información (TI): hace referencia a la utilización de tecnología (computadoras y dispositivos electrónicos) para el manejo y procesamiento de información, específicamente la captura, la transformación, el almacenamiento, la protección y la recuperación de datos e información.

Arquitectura de Información: contiene desde las relaciones existentes de los componentes de información y a su vez el modelo conceptual, hasta física de los datos y componentes de información.

El Banco BBVA presentó las siete características que debe emprender un banco en este proceso para poder tener éxito en su transformación digital. El citado banco hace referencia al portal Financial Brand donde recoge un análisis del libro “The 7 Habits of Highly Effective People” de Stephen R. Covey, adaptado por Roberto Ferrari, General Manager, CheBanca, para mejor entendimiento del proceso de la transformación digital del sector bancario en la actualidad. Por tanto, las siete características que debe implementar un banco si quiere gozar del éxito en este proceso, fueron enmarcadas de la siguiente manera (Banco BBVA, publicado, en fecha 15 de junio 2015):

1. Centrarse en el cliente.
2. Eliminar barreras interdepartamentales.
3. Asumir riesgos mirando al futuro.
4. Colaborar y competir.
5. Trabajar con startups o Fintech.
6. Construir una arquitectura IT abierta.
7. Planificar cómo seguir innovando.

1.3. Desarrollo de la Banca Digital en República Dominicana:

La Banca Digital ha logrado incrementar considerablemente su desarrollo en la República Dominicana. Los avances tecnológicos registrados, así como la implementación de tecnologías y sistemas digitales, en términos del gran porcentaje de personas que utilizan los distintos canales digitales que ofrecen las entidades financieras, y el nivel de transaccionalidad realizadas a través de dichos canales, han sido de gran valor, pues han logrado contribuir con la eficiencia.

Según el Banco Central de la República Dominicana, entre el año 2011 y el 2017, el número de usuarios que utilizaron dispositivos móviles para realizar pagos digitales de triplicó, pasando de 245,873.00 a 963,455.00, lo que corresponde a un crecimiento acumulado de un 291 % y un crecimiento anual en los años del periodo mencionado de un 25.6%.

En los años mencionados, las transacciones realizadas utilizando dispositivos móviles revelan avances sumamente significativos, de RD\$503.4 millones en el año 2011 a RD\$9,204.1 millones en el año 2017, equivalente a un crecimiento acumulado de 1,728% y teniendo un crecimiento promedio anual de un 54%.

El internet Banking ha sido una de las herramientas de mayor incidencia para la digitalización. Está a logrado conectar a los usuarios de manera directa con el banco, a través de una aplicación que se accede por computadoras o dispositivos móviles. Con ayuda el cliente puede realizar un sin número de transacciones, siendo la forma más ágil y cómoda en la actualidad.

En el periodo de entre el 2014 y el 2017, la cantidad de usuarios que utilizaron el internet Banking se duplicó, de aproximadamente 1.4 millones de usuarios a un 3.3 millones, lo que equivale a un crecimiento proporcionado acumulado de 138.9%, con un crecimiento anual aproximado de un 32%, correspondiente por año al periodo mencionado.

Igualmente en ese mismo periodo las transacciones realizadas vía internet y telefónica se duplicaron, pasaron de un RD\$26,055.5 millones a RD\$69,622.9 millones, lo que equivale a un crecimiento acumulado a aproximado de un 167.2% y un crecimiento anual promedio de un 31.83% correspondiente a los periodos de años indicados, (Banco Central de la RD,2017).

El crecimiento que ha experimentado la banca digital en la República Dominicana ha sido arduo trabajo planificado y bien estructurado. La transformación digital y desarrollo en la actualidad es acorde a las tendencias que se observan en todo el mundo. Los bancos que se encuentran operando en el país se han preocupado por estar acorde a las nuevas tecnologías y así poder ofrecer a sus clientes un valor agregado y ayudarlos ahorrar tiempo, las entidades financieras que operan en el mercado nacional se encuentran inmersas en un proceso continuo de transformación digital general en sus instituciones.

Dicho proceso ha sido asumido por las instituciones bancarias de manera oportuna, y ha sido dirigido por la alta gerencia en los bancos. La prioridad que ha tenido la transición hacia la banca totalmente digital se refleja en planes institucionales y en los presupuestos operativos.

El tema aparece como uno de los pilares fundamentales. Para estos se destinan importantes recursos, y se planifica su ejecución de forma continua.

En las entidades bancarias se han creado departamentos que se especializan en adaptar las innovaciones de sistemas y tecnológicas, para ponerlas al servicio de las entidades y sus clientes. Se está transformando el modelo de negocios, se ha pasado de la “Banca Tradicional” a la “Banca Digital”.

Los departamentos que trabajan en el continuo proceso de transformación digital, aplican tecnologías para mejorar el desempeño bancario en relación con tres grandes áreas:

- 1) clientes bancarizados.
- 2) personas no bancarizadas.
- 3) eficiencia operativa.

1.4.1. Clientes Bancarizados:

Los bancos trabajan con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente en su interacción con el banco. Lo anterior implica poner a la disposición de ellos, múltiples canales a través de los cuales el cliente pueda encontrar soluciones fáciles, expeditas y que estén siempre “a la mano” las 24 horas del día y los siete días de la semana, Banco Central de la Republica Dominicana, 2017.

Estos canales incluyen aplicaciones para dispositivos móviles (celulares, tabletas), plataforma de internet Banking en la página web, correos electrónicos y mensajes de texto. El objetivo siempre es que el banco esté “más cerca” de su cliente, Banco Central de la Republica Dominicana, 2017.

1.4.2. Personas no Bancarizadas:

El desarrollo de las recientes herramientas tecnológicas también está siendo de gran utilidad para proporcionar el acceso a un gran número de personas en República Dominicana, que tradicionalmente no han sido usuarios de servicios financieros.

El sector bancario dominicano ha concretado importantes alianzas con otros sectores intensivos en tecnología, nacionales e internacionales, con el objetivo de hacer más fácil el acceso de la población no bancarizada a los servicios financieros.

Así, dentro de estas iniciativas, destacan las alianzas con compañías del sector telecomunicaciones y de la industria conocida como “FINTECH” las cuales se encargan de proveer soluciones a las personas para que estas a través de sus celulares sean capaces de pagar facturas, préstamos, hacer transferencias, compras, recarga de servicios telefónicos, entre otros. Quizás el ejemplo más conocido a nivel nacional sea la aplicación de “t-pago”. El creciente uso del celular en el país es una oportunidad que los bancos múltiples ya están aprovechando para acercarse a la población no bancarizada, Banco Central de la Republica Dominicana, 2017.

Además, otras alianzas tecnológicas y comerciales también permiten acercar los servicios financieros a la población a través de las redes de “subagentes” bancarios. El modelo del subagente bancario permite que ciertos establecimientos comerciales no financieros como farmacias, tiendas, colmados, ferreterías, etc. Ofrezcan a las personas la posibilidad de realizar sus transacciones financieras más frecuentes (depósitos, retiros, remesas, etc) sin necesidad de desplazarse hacia una sucursal bancaria “tradicional”. Esto también incentiva una mayor inclusión financiera, Banco Central de la Republica Dominicana, 2017.

Finalmente, otra manera en que la tecnología permite un mayor crecimiento de los servicios financieros es a través de una mejor evaluación del riesgo crediticio. La mayor disponibilidad de datos de los clientes (historial de pagos, puntajes crediticios, hábitos, ingresos, etc) y la mayor

La capacidad de análisis de esa información permite a los bancos tener una mejor evaluación del riesgo crediticio, incrementando las posibilidades de acceso al crédito de los hogares y empresas de acceder a más crédito o de acceder a este por primera vez, , Banco Central de la Republica Dominicana, 2017.

1.4.3. Eficiencia Operativa:

En relación con los costos, la transición hacia una banca “sin papeles” o “banca digital” implica para los bancos menores costos en términos de uso de espacios físicos para el resguardo de expedientes, la mayor digitalización de las transacciones implica menores costos por seguridad para la custodia de efectivo y valores, menor número de sucursales con todos los ahorros que eso implica, Banco Central de la Republica Dominicana, 2017.

En segundo lugar, la automatización de procesos va ligada del aumento de la productividad laboral. En este sentido, el uso de la tecnología para reducir el número de tareas que deben realizarse de manera manual, permite a los bancos disminuir los errores, reducir los riesgos operativos y, además, destinar a su personal a tareas más productivas, Banco Central de la Republica Dominicana, 2017.

Las acciones arriba mencionadas muestran que el sistema bancario dominicano ha asumido de lleno el reto de transformarse en una banca “digital”, sabiendo que solo así estarán en condiciones de enfrentar la competencia cada vez más intensa proveniente de los “gigantes tecnológicos” quienes emergen como los nuevos jugadores del mercado mundial de servicios financieros. Pero más importante aún, trabajan con el convencimiento de saber que con su modernización contribuyen a mejorar la calidad de vida de todos los dominicanos, Banco Central de la Republica Dominicana, 2017.

Cap. 2: Grado de eficacia de la implementación de herramientas digitales en la mejora del tiempo empleado por el colaborador en realizar las tareas.

El presente capítulo hablara de la eficiencia de las herramientas digitales, como las mismas contribuye en eficientizar las tareas de los colaboradores, reducen el tiempo empleado en realizar las mismas, y mejora la experiencia de los clientes. Se mostrará también el diseño de la investigación, las técnicas que se aplicaron en la recogida de información primaria y secundaria, se muestra paso a paso la aplicación de las técnicas para obtención información, y la sistematización de las informaciones de las entrevistas.

2.1: Diseño de investigación y técnicas para la recogida de información.

La presente investigación se enmarca en el diseño no experimental, debido a que no hay una manipulación deliberada de las variables y no se realiza ningún tipo de experimentos (algo que es propio de las ciencias naturales). La investigación se llevó a cabo del diseño mencionado en este también se observó el fenómeno en el entorno de trabajo y luego se analizaron, se decidió a identificar las necesidades y dificultades que se presentan en la institución, la problemática, para establecer múltiples alternativas para la solución.

Combina los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación descriptiva:** La investigación se centra en conocer la situación actual e histórica de la problemática que predomina, se establecerá una descripción de la situación actual , también se describirán las actividades y procesos que se desarrollan en el sector financiero.
- **Investigación Explicativa:** en la investigación existe una relación causal de la problemática, se explicará el efecto que tendría la

implementación de la estrategia de transformación digital en las entidades financieras.

- **Investigación Exploratoria:** se resaltarán aspectos fundamentales de la problemática, y a través de procedimientos adecuados, tomando en cuenta bibliografías anteriores se elaborará una investigación posterior.
- **Algunos tipos de métodos de investigación:**
Inductivo :Se ha empleado el método inductivo, que va de lo particular a lo general, pues se emitirán conclusiones a partir de determinadas observaciones o experiencias particulares.

Los tipos de datos recopilados para esta investigación son:

- **Datos primarios:** Recopilados mediante una serie de entrevistas y observación.
- **Datos secundarios:** Basados en una serie de informes e investigaciones documentales, libros, revistas, páginas webs y periódicos para recolectar la información necesaria.

Para llevar a cabo este proyecto, se utilizará la investigación aplicada y de igual forma, el conjunto de métodos y procedimientos que lleven a la captación de las informaciones requeridas y a obtener los resultados esperados que responden al problema de investigación.

Fuentes y Técnicas para Recopilación de la Información, tratamiento de la Información:

Se necesito la aplicación de una seria de pasos metodológicos que ayudo a la recolección de la información conveniente, la cual apoyo al estudio de diferentes escenarios operativos en los cuales se desarrollan las actividades y toma de decisiones, se utilizaron instrumentos como; métodos, análisis, y síntesis.

Las técnicas que se utilizarán para la realización de la investigación consistirán en entrevistas y observación. A través de estas técnicas se

pretende obtener información directa respecto al tema de investigación, y de esta manera poder analizar toda la información recopilada, para poder ser objetivos con la investigación.

Las entrevistas serán semiestructuradas, donde se establecen y formulan preguntas antes de la entrevista y también se crean preguntas al momento de la entrevista según va fluyendo la misma con el entrevistado. Este tipo de entrevistas permite mayor flexibilidad con las preguntas.

Los cuestionarios y guías de entrevistas serán de carácter mixto; es decir, tendrán preguntas abiertas, para que el entrevistado exprese libremente sus ideas, y preguntas cerradas, para que seleccione respuestas establecidas como Sí o No, Verdadero o Falso y De acuerdo o Desacuerdo.

El objetivo principal de la entrevista como fuente de información primaria, será obtener información directa de los actores , sobre sus experiencias, prácticas, implementaciones y mejoras, sobre la “Gestión e Implementación de la Estratega de Transformación Digital” en este caso, así como el valor agregado que genera y el nivel de eficiencia en los requerimientos y solicitudes de productos y servicios.

La entrevista estará dirigida a informantes estratégicos y claves, de los cuales se obtendrá información precisa, aproximaciones cualitativas y cuantitativas de los procesos, de los participantes directos en la gestión de los procesos, y de quienes toman decisiones e influyen directamente en las implementaciones.

En la recopilación documental: se realizaron búsquedas de forma interna y externa, libros, tesis, investigaciones, publicaciones institucionales tanto pública como privadas tales como la superintendencia de bancos, banco central e instituciones bancarias del país, y la ONE (oficina nacional de estadísticas), etc.

Los participantes de las instituciones seleccionados para entrevistar serán actores directos:

- Gerente Senior de Sucursal.
- Generante de Operaciones.
- Gerente Operaciones Pymes.
- Subgerente Procesos.
- Subgerente de Operaciones Sucursal.
- Analista de Reclamos y Requerimientos.

2.2: Aplicación de las herramientas.

La aplicación de las herramientas de recolección de información se realizó a través de entrevistas y observación, para la obtención de información primaria referente al tema central de investigación “Gestión e Implementación de la Estrategia de Transformación Digital en Requerimientos y Solicitudes de Productos y Servicios en los Bancos Múltiples” de limitado para la Republica Dominicana.

En el marco contextual de la investigación, el universo está constituido por las entidades financieras de República Dominicana, y la muestra es un banco múltiple del país.

El trabajo de campo se realizó mediante entrevistas a Gerentes Senior, Gerentes, Sub-Gerentes, y Analista de operaciones, todos de las áreas de operaciones y sucursales. Estos son personal cualificado, con la experiencia en el campo de trabajo necesaria para suministrar información veraz para la elaboración de la investigación.

En primera instancia se identificaron los bancos múltiples de la República Dominicana, con el propósito de disponer de información general de las entidades, y poder realizar un análisis objetivo de la problemática de investigación, y conocer las variable e indicadores que inciden en la misma, además para la obtención información eficaz de la muestra, se contactó

directamente con el personal directivo de la institución del área de operación y de las sucursales, áreas donde surge la problemática de la investigación, y donde se gestionará y se implementará la estrategia de transformación digital.

En segundo lugar se determinaron los denominados sujetos a entrevistar, tomando en cuenta los parámetros y criterios adecuados que garanticen la obtención de la información necesaria, así como cualquier tipo de documentación requerida, en relación con la función del cargo de cada actor; gerentes senior, gerentes, subgerentes.

Tabla:2.2.1:Bancos Múltiples existentes en República Dominicana a diciembre 2020:

No	Universo Bancos Múltiples operando en la República Dominicana:	Actores	Cargo
1	Banco de Reservas de la República Dominicana - Banco de Servicios Múltiple.		
2	The Bank of Nova Scotia.	4	Gerente Senior/Gerente/Subgerente
3	Banco Múltiple Santa Cruz, S. A.	2	Gerente/Analista
4	Banco Múltiple BHD León, S. A.		
5	Banco Popular Dominicano, S. A.- Banco Múltiple		
6	Banco Múltiple Activo Dominicana, S. A.		
7	Banco Múltiple Bellbank, S. A.		
8	Banco Múltiple Ademi, S. A.		
9	Banco Múltiple Lafise, S. A.		
10	Banesco Banco Múltiple, S. A.		
11	Banco Múltiple Promerica de la República Dominicana, S. A.		
12	Banco Múltiple de las Américas, S. A. (BANCAMERICA).		
13	Banco Múltiple López de Haro, S. A.		
14	Banco Múltiple Vimenca, S. A.		
15	Banco Múltiple BDI, S. A.		
16	Banco Múltiple Caribe Internacional, S. A.		
17	Citibank, N. A.		

Fuente: Elaboración propia con Datos de la SIB.

La tabla 2.2.1 muestra el universo de los “Bancos Múltiples” existentes en República Dominicana a diciembre 2020, la cantidad de actores a entrevistar, y la posición que sustentan los mismos en las entidades financieras.

Las entrevistas realizadas fueron en la ciudad de “ Santo Domingo”, con una muestra representativa de dos bancos múltiples, estas instituciones están en el top cinco de los bancos más grandes y demandados del país, además de ser de los mejores valorados por los clientes a nivel nacional, el análisis es objetivo, con preguntas semiestructuradas, contando con preguntas cerradas y abiertas.

Tabla:2.2.2. Actores entrevistados por entidad bancaria:

Ciudad	Banco Múltiple	No.Entrevistados
Santo Domingo	Entidad 1	4
Santo Domingo	Entidad 2	2

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 2.2.2 muestra los actores entrevistados por banco múltiple en la ciudad de Santo Domingo, se realizaron en total seis entrevistas, cuatro de la Entidad 1 y dos de la Entidad 2.

Los actores entrevistados de dos entidades Bancos múltiples de la Republica Dominicana, entidades que son muestra representativa en el país, de los mismos se entrevistaron personalidades de las áreas que tienen mayor interacción con las operaciones, desde las cabezas de las áreas hasta los colaboradores que ejecutan las operaciones y quienes interactúan a diario con los procesos, también un actor del área de procesos quien estudia cada implementación y también estudian para realizar mejoras a las implementaciones.

Dada la trayectoria y la experiencia de los actores estudiados, las entrevistas permitieron tener un mayor entendimiento de la situación actual y así comprender desde adentro el contexto. La importancia de tener información de fuentes directas ayuda en el proceso de realizar propuestas

idóneas que apliquen con el entorno y así presentar el plan ideal que se adapte a la entidad.

La entrada al campo se realizó por va de las cabezas de las áreas; Gerentes, subgerentes y para conocer las perspectivas de directa del analista que es quien interactúa con las operaciones y realizan los requerimientos y solicitudes de los clientes, el perfil de los entrevistados fue el siguiente:

Tabla:2.2.3 Tipología/Perfil Actores Entrevistados:

Perfil de los actores entrevistados	
Tipología Informantes	No.Entrevistados
Gerente Senior Sucursal: líder de la sucursal, 1er puesto en la jerarquía	1
garantiza la eficiencia de las operaciones, dirige el equipo de trabajo	
para el logro de los objetivos y metas. Supervisan las aprobaciones y	
elaboran estrategias para atraer nuevos clientes.	
Gerente Operaciones: planificar, implementar y supervisar el desarrollo	1
óptimo y la ejecución de todas las actividades y procesos diarios.	
su rol determinante en la toma de decisiones, un control riguroso de los	
procesos y la capacidad de resolución de problemas.	
Gerente Operaciones Pymes: planifica, supervisa, implementa, y vela	1
por el desarrollo adecuado de las actividades que produce la empresa	
diariamente, para el segmento pymes de la institución.	
Subgerente Procesos: revisa y analiza los indicadores de gestión en los	1
procesos diarios de la institución, estudia posibles mejoras, y nuevas	
implementaciones.	
Subgerente Operaciones Sucursal: junto al gerente coordinan, organizan, y supervisa	1
las operaciones diarias, garantizando eficiencia.	
Analista de Reclamos y requerimientos: recibe, investiga, y responde los	1
requerimiento de los clientes, evalúa y responde los reclamos, de acuerdo	
a los procedimientos establecidos.	
Total Entrevistados	6

Fuente: Elaboración propia con información de la SIB.

Tabla:2.2.3 Tipología/Perfil Actores Entrevistados, muestra el perfil de cada sujeto entrevistados, los mismos fueron seleccionados por trabajar en el área de operaciones en las áreas: gerencia de operaciones, gerencia senior de sucursal, subgerencia procesos, gerencia pymes, y analista de operaciones del área de reclamos y requerimientos, como muestra el cuadro se seleccionó 1 persona de cada área para un total de 6 entrevistas.

Respecto a las instituciones de donde se seleccionaron los actores a entrevistar, son 2 “Bancos Múltiples”, de los más grandes del país, estos cuentan con gran participación de mercado y una gran cartera de clientes, los lo que sus colaboradores cuentan con toda la experiencia necesaria para obtener información útil de fuente primaria.

Para la realización de las entrevistas, se tomaron en cuenta condiciones básicas concretas como:

- ✓ Preparación adecuada.
- ✓ Planificación del ambiente.
- ✓ Motivación del entrevistado respecto a la investigación.
- ✓ Registro de las respuestas.

Para la consecución de las mismas se contactó directamente a cada entrevistado, con anterioridad se identificaron las áreas de los bancos que desarrollen las funciones que tienen que ver con nuestra problemática. Las acciones realizadas en el proceso fueron las siguientes:

- Contacto vía correo y telefónico con todos los actores potenciales a entrevistar, centrando el objetivo de la misma, se acordó fecha, hora y lugar de realización.
- Remisión de correos individuales a todos los actores respecto a al contenido estructurado de la entrevista, y formalizando fecha y hora de las entrevistas presenciales, virtuales y vía telefónica.

El desarrollo y ejecución de las entrevistas es un proceso determinante, es la etapa crucial para conseguir la información de primera mano que necesitamos respecto a la investigación; se requiere ser objetivo con las preguntas tanto cerradas como abiertas que se realicen, observar al entrevistado confirmando sus expresiones con la información que nos exprese, sintonizar con la información que nos da el entrevistado, el entrevistado debe asociar las ideas respecto al tema y mostrar conocimiento del mismo, escuchar y transmitir los que se escucha en la entrevista, etc.

2.2.2 La observación:

La Observación directa se realizó en presencia física en las oficinas, donde el equipo de trabajo interactúa con los procesos de trabajo de las solicitudes y requerimientos, con el propósito de conocer de forma ilustrativa la forma en que se gestionan y realizan las operaciones.

Se observó de forma directa la problemática de la investigación sobre la eficiencia en el tiempo de respuestas a los clientes y atender a la creciente demanda, para poder obtener toda la información necesaria directa y poder posteriormente analizarla, registrarla, interpretarla y buscar soluciones, para poder hacer frente a la situación.

2.3. Sistematización de la información obtenida en el trabajo de campo.

El análisis y la sistematización de la información obtenida por vía de las entrevistas realizadas, este proceso comprende múltiples operaciones que pueden resumirse en; preparación y descripción de los datos obtenidos para demostrar la hipótesis de la investigación, el análisis de la relación existente o no entre las variables, y la comparación de los resultados.

El proceso del análisis del contenido que conseguimos se debe diferenciar, se puede hacer a través de la aproximación al análisis de discursos; informacional/cualitativo, estructura/textual, y social/hermenéutico.

Se realizaron 6 entrevistas, los actores laboran en “Bancos Múltiples”, los cargos que ocupan en los Bancos están relacionados directamente con el área de estudio que va dirigida nuestra investigación, estos laboran en el área de operaciones interna del banco, también en las sucursales donde se realizan las operaciones diarias directas con el cliente, además del área de procesos donde se realizan estudios a los mismos y se aplican las mejoras e implementaciones, etc.

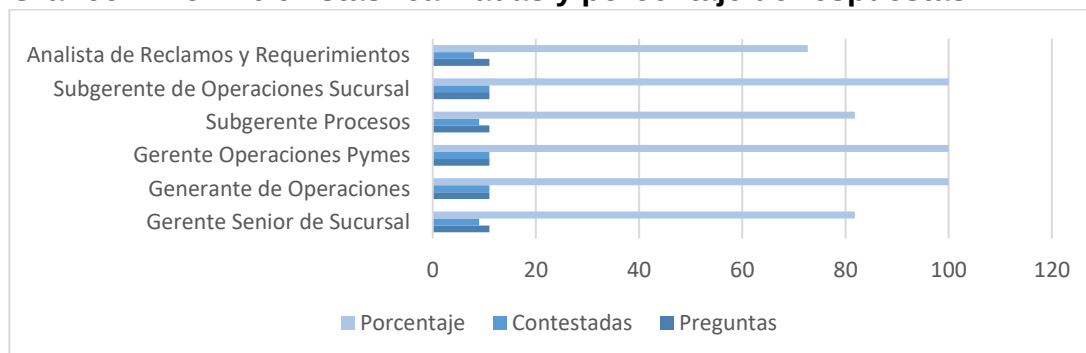
A los entrevistados se le realizaron preguntas abiertas y cerradas, con cuestionarios semiestructurados con preguntas estructuradas y preguntas que surjan al momento de las entrevistas realizadas. Se realizaron alrededor de 11 preguntas referente al tema de investigación “Gestión e Implementación de la Estrategia de Transformación Digital en Requerimientos y Solicitudes de Productos y Servicios en la Banca Múltiple”, a través de la misma se obtuvo información primaria de los actores de las áreas que trabajan a diario con las solicitudes y requerimientos.

Tabla: 2.2.4. Entrevistas realizadas y porcentaje de respuestas.

Actores	Preguntas	Preg.abiertas	Preg.Cerradas	Contestadas	%
Gerente Senior de Sucursal	11	8	3	9	81.8
Generante de Operaciones	11	8	3	11	100
Gerente Operaciones Pymes	11	8	3	11	100
Subgerente Procesos	11	8	3	9	81.8
Subgerente de Operaciones Sucursal	11	8	3	11	100
Analista de Reclamos y Requerimientos	11	8	3	8	72.7

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2.2.5. Entrevistas realizadas y porcentaje de respuestas:



Fuente: Elaboración propia.

Todas las entrevistas iniciaron con una pregunta primordial para la investigación, la misma fue una pregunta cerrada, ¿Considera que es importante la transformación digital en las instituciones Bancarias?, la respuesta de cada indicado fue unánime para un “sí”, algunos quisieron justificar su respuesta diciendo; que definitivamente la transformación digital son de gran ayuda porque ayudan a facilitar el trabajo, eficientizando las operaciones, y que a su crea una experiencia memorable para el cliente, cuando estos reciben respuestas oportunas en relación a sus requerimientos y solicitudes.

Gráfico: 2.2.6. Respuesta pregunta #1:



En la pregunta numero dos fue sobre ¿Cuáles herramientas digitales se han implementado en la institución?, en esta obtuvimos respuestas sobre las

herramientas digitales con que el banco cuenta en la actualidad, algunas de las herramientas en el área interna de operaciones nos indicaron las siguientes; para la realización de los requerimientos de cartas de certificación, cartas de saldo, certificaciones de antigüedad en la institución, y buro, se está utilizando un sistema automático “Letters”, el mismo eficientiza en tiempo de realización y respuesta para el cliente, a través del software solo se elige el tipo de carta y se ingresan los datos del cliente y se imprimen, el sistema tiene cada tipo de carta ya predeterminado. También para la ejecución de las tareas diarias se utiliza el sistema “Date Entry”, donde se almacenan los casos que se general diariamente y de esta manera la cola de trabajo esta sistematizada y organizada para mejor ejecución.

Para la solicitud de tarjetas de crédito se puede realizar por vía de la plataforma Banking, vía telefónica, correo, para facilitar el proceso de aprobación sin necesidad de asistir en esta primera etapa de manera presencial a la sucursal.

Para los prestamos también se pueden realizar solicitudes vía telefónica, por grabación de voz, donde se realiza créditos aprobados de manera inmediata, contando con una media de tiempo para desembolso de 2 días.

El área de cobros cuenta con sistemas automatizados para trabajar los cobros por segmento y prioridad, tomando en cuenta el monto y días de atraso. Los cobros se realizan vía telefónica, por mensajes de texto, correo, días antes que el crédito este en vencimiento y posterior vencimiento. La institución también cuenta con un sistema de débito automático a las cuentas de ahorro y corriente.

Las sucursales cuentan también con sistemas automatizados, para el registro de solicitudes y requerimientos, el mismo sistema envía el caso directo a la unidad correspondientes, tomando en cuenta que también algunas solicitudes y requerimientos se pueden obtener en la sucursal de manera

rápida a través del sistema automático donde solo se selecciona el tipo y los datos del cliente, ahorrando tiempo de espera en la sucursal.

Algunas de las herramientas en el área de operaciones externas (Sucursales), la entidad bancaria cuenta con; cajeros automáticos, la aplicación "Internet Banking", telebank, subagentes bancarios, ABMs, Tpago, Banca Línea, todas estas herramientas para facilitar las transacciones de los clientes, y evitar largas filas en las sucursales, gracias a que se cuenta con herramientas vanguardistas para hacer frente a la creciente demanda.

La tercera pregunta que abordamos con los entrevistados fue 3. ¿Entiende que las herramientas implementadas han contribuido para la mejorar la productividad? ¿Cree que son suficientes?, los entrevistados coincidieron diciendo que las herramientas han contribuido en un gran porcentaje en la mejora de la productividad tanto internamente como externamente, que gracias a las mismas se ha logrado reducir el tiempo empleado en realizar los procesos, los sistemas automáticos ayudan grandemente a reducir los tiempos en completar las tareas, reducen el margen de error, y evitan el retrabajo.

Así como las herramientas digitales que utilizan los clientes que ayudan a dinamizar los requerimientos y solicitudes, y contribuye a que en las sucursales los procesos sean en menor tiempo, ayudando también a reducir el cumulo de clientes. También existe un catálogo de preguntas y respuestas en línea, así como un chat.

Los entrevistados coincidieron también; que a pesar de las herramientas implementadas, se necesitan seguir implementando mejoras de las mismas e implementar nuevas herramientas para hacer frente a las demandas de los clientes, al igual para poder ser más competitivos como banco.

Continuando con la entrevista se le pregunto a los actores si ¿Dichas herramientas han logrado reducir el tiempo de respuesta a los clientes, referente a sus solicitudes y requerimientos?, la respuesta fue que si, en el

área de operaciones interna el tiempo de respuestas se redujo en un 20%, gracias a las herramientas digitales que ayudan a ser que el departamento sea más eficiente y oportuno en el tiempo de respuesta.

Los entrevistados de algunas sucursales indicaron que han sido eficientes, pero que algunas de las herramientas aún cuentan con limitaciones, por lo que entienden que se debe aplicar mejoras, y que se deben seguir aplicando herramientas en proceso para reducir la presencia de los clientes en las sucursales bancarias.

Para poder tener una idea más concreta sobre los tiempos que se están manejando con el tiempo de respuestas en los requerimientos y solicitudes se preguntó ¿Cuánto tiempo aproximadamente se tomaba responder los requerimientos y solicitudes, sin las herramientas tecnológicas? (Responder por tipo de requerimiento y solicitud), los requerimientos de cartas tomaban aproximadamente 5 días en ser respondidos, actualmente se ha reducido ese tiempo a 3 días aproximadamente en un 60%. Los desembolsos de las solicitudes de préstamos por las vías digitales se redujeron de 7 a 2 días.

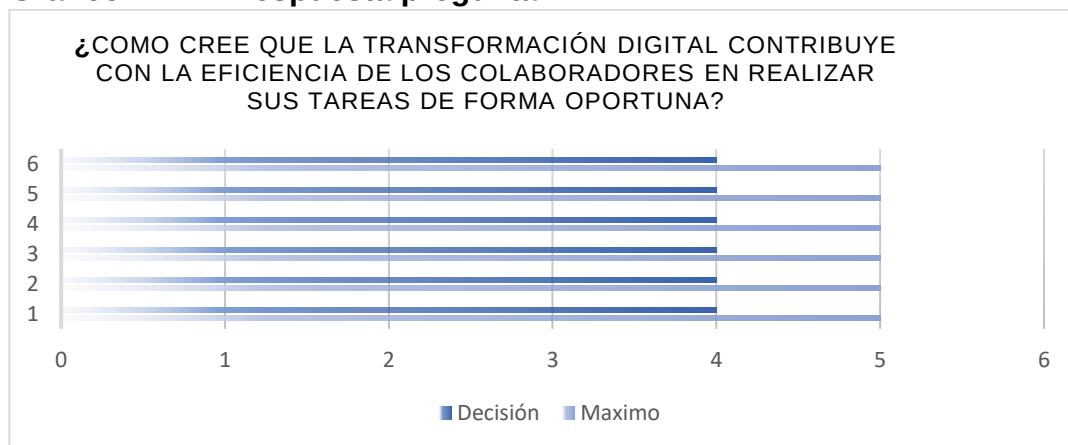
La utilización del internet Banking ha logrado reducir sustancialmente las largas filas para hacer pagos de; servicios, depósitos, productos y solicitudes como estados de cuenta, solicitud préstamos y tarjetas. Los cajeros automáticos también han ayudado en la reducción de filas dentro de la sucursal gracias a que se pueden realizar retiros depósitos, pagos. La reducción es notable pero gracias al crecimiento exponencial de la cartera de clientes aún se perciben cumulo de clientes, por lo que se debe seguir trabajando en herramientas que contribuyan con la reducción de las visitas de los usuarios en la sucursal.

¿Que está haciendo el Banco para hacer frente a la creciente demanda de sus clientes y futuros clientes? el banco está cada vez enfocándose en incorporar más funciones a las plataformas digitales para facilitar a los

clientes sus transacciones y solicitudes en el menor tiempo posible. Estamos implementado accesos diversos y asociándonos con otras plataformas de medios de pago para que nuestros clientes puedan realizar sus pagos sin necesidad de dirigirse a una sucursal directamente del banco.

Se le realizó también a los actores la pregunta de qué ¿Como cree que la transformación digital contribuye con la eficiencia de los colaboradores en realizar sus tareas de forma oportuna?, los entrevistados estuvieron de acuerdo con que la eficiencia ha sido sumamente evidente, gracias a que las herramientas han contribuido a los colaboradores de manera derecha y estos han reducido en un porcentaje significativo el tiempo en la realización de las tareas, se tomó una escala del 1 al 5 (donde 5 es excelentemente y 1 mínimamente), los entrevistados todos coincidieron con una puntuación de 4 la cual representa un puntaje muy bueno.

Gráfico: 2.2.7. Respuesta pregunta #7:



A los entrevistados se les preguntó ¿Cuáles nuevas herramientas digitales están en proceso de ejecución, para que la institución este a la vanguardia del Mercado y hacer frente a su competencia?, la respuesta fue nuevos sistemas digitales, mejores automatizaciones en los procesos, digitalización para solicitudes y requerimientos desde la aplicación en línea, apertura de cuentas por la aplicación, el sistema Ídem, que ayudara a eficientizar la operaciones en las sucursales, continuar con la extensión de cajeros automática más

modernos, actualizaciones en el internet Banking, y planes para reducir los días de los desembolsos de préstamos y reducción de tiempo de las solicitudes de nuevos productos con ayuda de los nuevos sistemas.

Se completo la ronda de entrevistas con los actores con la pregunta: ¿cómo se manejan los programas de capacitación para los colaboradores, referente a las implementaciones que se realizan?, pregunta sumamente importante que determinará el grado de eficiencia que tendrán las implementaciones digitales, las respuestas fueron diversas; las capacitaciones eran través de experiencias del colaborador, se instruye a los colaboradores a realizar mejoras tanto en el ámbito personal como laboral.

Se preparan guías de preguntas y respuestas, se generan talleres y capacitaciones en línea, visitas presenciales de coaches titulares de los productos y medios digitales, entrenamientos y pruebas piloto previas a implementaciones.

Se manejan mediante talleres y cursos que implementa el Banco a través de nuestro portal de aprendizaje, también realizan llamadas de conferencias donde podemos recibir toda la información concerniente a los proyectos y también podemos alternar cualquier eventualidad que se presente para los fines correspondientes.

Las rondas de entrevistas fueron fundamentales para conocer la situación actual que tienen las entidades bancarias, gracias a los actores entrevistados obtuvimos información primaria, de quienes interactúan a diario con los procesos y herramientas, gracias a estas entrevistas tenemos un diagnóstico, y podemos a su vez crear un plan tanto para mejoras a las herramientas digitales implementadas, como para las nuevas implementaciones necesarias para continuar en con el proceso de transformación digital.

Cap. 3: Plan de Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios.

El capítulo tres capitulo presenta el plan de gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes en productos y servicios, en el presente se muestran los objetivos que se obtendrán por medio del mismo, un paso a paso del plan a implementar, qué se espera con la implementación de cada una, los tiempos de cuando se implementará, un cronograma con las actividades, los lineamientos que se utilizan para medir las herramientas digitales que se presenten en el plan, y el desempeño de las herramientas.

El capítulo mostrará la presentación del plan ante los equipos decisores de la entidad financiera, en dicha presentación se mostrará la eficiencia de la gestión e implementación de la estrategia de transformación digital, a su vez se expondrá como eleva el nivel de eficiencia en el tiempo en responder los requerimientos y solicitudes de productos y servicios, además mostrar un documento con el personal a seleccionar que podrá realizar el plan de gestión e implementación, y definir la gestión para la implementación de la estrategia digital para la entidad bancaria.

3.1: Elaboración del Plan de Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital.

Mediante el establecimiento de los objetivos del plan de gestión e implementación, se busca lograr obtener los lineamientos que ayuden a medir los recursos económicos, humanos, y físicos, los cuales se utilizaran para el cumplimiento de dicho plan de gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios

en los bancos múltiples, para poder conseguir el éxito y desempeño oportuno del proyecto. Los objetivos para la ejecución del plan son los siguientes:

- ✓ Aumentar la productividad laboral del colaborador en un 30% anualmente.
- ✓ Reducir el tiempo de espera en la respuesta de los requerimientos y solicitudes de productos y servicios en un 50%
- ✓ Incrementar el nivel de eficiencia en las tareas diarias, para hacer frente a la creciente demanda.
- ✓ Elevar la calidad en las respuestas de los requerimientos y solicitudes.
- ✓ Realzar el nivel de satisfacción de los clientes a través de la eficiencia.
- ✓ Mejorar las herramientas de trabajo de los colaboradores y elevar su entusiasmo en la institución.
- ✓ Disminuir en gran medida el reproceso en los requerimientos y solicitudes de productos y servicios.
- ✓ Lograr un ahorro de costos y gastos en los procesos en un 25% anual.
- ✓ Optimizar el proceso de gestión de las herramientas digitales.

Áreas claves en la implementación:

Luego de que se realizaron las implementaciones propuestas para las mejoras en el tiempo de respuesta, elevar la calidad del trabajo, eficientizarían los procesos para atender a la presente y creciente demanda, aumentar la satisfacción de los clientes dentro de la institución bancaria, se plantea un resumen estructurado y el detalle de las actividades a desarrollar en el plan de mejoras y nuevas implementaciones, distribuidos en áreas claves, las mismas están vinculadas con los siguientes factores: actividades, individuos, equipos, normativas, medición, documentación y revisión.

3.1.1. Etapas de las actividades del plan de implementación.

Etapas I: Apoyo de la dirección para las mejoras e implementaciones:

Informar sobre la introducción de la planificación de la estrategia gestión e implementación de transformación digital; se organizará y establecerá reuniones con los principales grupos interesados en el proceso de implementación de las herramientas digitales.

Los gerentes seniors y gerentes de operaciones, para que los mismos conozcan los términos y bases de introducción de las herramientas digitales en las operaciones.

El apoyo y compromiso de los gerentes seniors y gerentes; los integrantes de la empresa de las áreas de operaciones, tendrán que mostrar el interés idóneo y el compromiso en el proceso de la implementación, ya que las herramientas digitales serán gestionadas por vía de la gerencia, las mismas impactaran directamente en la eficiencia de las operaciones diarias del banco.

Selección y conformación de equipo que apoye el proceso de la implementación; es sumamente importante que existan un equipo y una cabeza responsable al frente en el proceso de implementación, quien actúe directamente en el proceso y la persona a cargo del plan, esta apoyará directamente en el seguimiento y control de la gestión de las herramientas digitales.

Etapas II: Gestión e implementación de las herramientas de medición:

Implementación de indicadores de gestión: la introducción de indicadores ayudará a medir cuantitativamente a los procesos de la empresa, y tomar las decisiones oportunas ante los mismos, a través de un cuadro de mando

integral, que proporcionará las alertas necesarias en caso de no cumplimiento de los indicadores.

Implementación del cuadro de mando integral; después de la introducción de los indicadores de gestión, es preciso contar al menos con una herramienta de medición que ayude a medir el desempeño de los procesos implementados y el desempeño del personal, por lo que se utilizara un cuadro de mando integral.

Etapa III: Organización y capacitación del personal:

Capacitación del personal; se impartirán capacitaciones al personal que trabajara directamente con las nuevas herramientas digitales, el propósito es que los mismos conozcan las mejoras y nuevas implementaciones, que obtenga el conocimiento necesario para trabajar con las herramientas, y puedan reconocer los cambios positivos que eficientizaran sus labores. Así como realizar capacitaciones motivacionales que ayuden a que el personal se sienta comprometido con la organización.

Elaboración e implementación de manuales; se realizarán manuales respecto a las funcionalidades y el uso de las herramientas digitales las cuales sufrieron mejoras y para las nuevas implementaciones, para que el personal tenga pleno conocimiento de las mismas.

Etapa IV: Mantenimiento de las herramientas ya existentes:

Se realizarán mejora continua a las herramientas digitales con las que cuenta la institución; los sistemas de trabajo y plataformas, mejoras en el internet Banking ampliando las funcionalidades; solicitudes de productos y requerimientos, ampliar los canales, modernizar los cajeros automáticos, e implementar nuevos sistemas.

Etapas V: Documentación e Implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios.

Documentar y registrar los procesos; la información de la documentación referente a las mejoras e implementaciones de las herramientas digitales, registro de los procesos, comunicados, evaluaciones, etc, permitirá sustentar y controlar la realización de las actividades, todo esto luego de las capacitaciones.

Implementación de un mapeo; donde se muestren los procesos implementados, para dar a conocer con inciden en la cadena de valor que se ejerce dentro de la empresa.

Implementación de manuales de los procedimientos; la creación de nuevos manuales actualizado con las mejoras en los procesos y con las nuevas implementaciones, se realizarán a través de la gerencia de operaciones y sucursal, quienes están a cargo de las implementaciones y mejoras. Se ejecutarán dentro de los procesos, tomando en cuenta los indicadores establecidos y políticas internas de la institución.

Etapas VI: Control y seguimiento del plan:

Reuniones periódicas de seguimiento; previa la implementación es necesario realizar un programa de reuniones periódicas con el personal responsable, con el propósito de controlar y dar seguimiento sobre el funcionamiento de las mejoras y nuevas implementaciones en los procesos, y poder así estar informados de posibles fallas y recomendaciones de mejoras.

Auditoria de las implementaciones: se realizarán auditorias dentro de las herramientas digitales en los procesos, para detectar, observar, y diagnosticar

sobre el estado actual, para luego establecer posibles recomendaciones y mejoras, el responsable de la auditoria será el gerente.

Determinar acciones preventivas y correctivas; por medio de la revisión periódica general de las implementaciones de gestión de los procesos se realizarán luego de la auditoria, se sugerirán mejoras con el fin de realizar acciones correctivas para mejorar los procesos y corregir oportunamente las posibles fallas, y por medio de las acciones preventivas evitar errores.

Seguimiento del Plan; luego de realizar los controles adecuados de la gestión e implementación de las nuevas herramientas digitales en requerimientos y solicitudes de productos y servicios, y se realicen las acciones preventivas y correctivas, se ejecutará el seguimiento periódico del funcionamiento y manejo de las herramientas, con el objetivo de conocer el desempeño de los procesos, y el personal que ejecuta las tareas, a través informes, estadísticas, y evaluaciones de desempeño.

3.1.2: Riesgos de la Implementación:

Es preciso considerar posibles riesgos que se podrían dar dentro de la institución con las nuevas implementaciones de las nuevas herramientas, estos podrían ser riesgos negativos antes durante la introducción de la implementación los cuales afectarían el proyecto y la toma de decisiones por parte de los directivos de la empresa.

A continuación se presentarán posibles riesgos de la implementación en la institución bancaria, con el propósito de que se tomen en cuenta, se consideren estrategias y las medidas necesarias que ayuden a minimizar, neutralizar, y o mitigar su posible probabilidad de impacto.

Tabla:3.1.3: Riesgos y estrategias en la implementación:

La tabla de posibles riesgos y las estrategias para apalejar los mismos, estos podrían surgir en la implementación de las herramientas de transformación digital, para cada posible riesgo cuenta con una estrategia que ayudaría a mitigar el riesgo, los mismos serian riesgos inherentes desde resistencia al cambio hasta la falta de organización en el proceso de implementación y falta de seguimiento en el control de las nuevas implementación y mejoras en las implementaciones existentes, y estrategias de ejecutar programas, campanas, y talleres de capacitación, así como la organización de las capacitaciones y el monitoreo continuo y supervisado.

Riesgos	Estrategias
Falta de compromiso por parte de los colaboradores del area de operaciones del banco.	Ejecutar campañas de programas motivacionales promover los beneficios de las implementaciones en las operaciones diarias; reduccion del tiempo en las tareas,aumento de la eficiencia, herramientas actualizadas que aumenta la eficiencia.Informar sobre los beneficios directos al colaborador; compensaciones economicas y reconocimiento.
Resistencia al cambio por parte del personal.	Reuniones puntuales para informar los aspectos positivos y como los cambios contribuyen con la eficiencia. Reuniones para establecer compromiso con el personal y comunicar la importancia de la colaboracion.
Falta de organizacion del area de gestion del talento humano, y de los gerentes responsables del proyecto.	Organizar las capacitaciones necesarias que ayuden a ilustrar a los colaboradores y brindar el material necesario para capacitarlos.Cumplimiento por etapas de las entregas.
Falta de seguimiento y control de las implementaciones de las herramienta digitales, por parte de los gerentes responsables de las implementaciones.	Monitoreo continuo y supervisado del cronograma de actividades de la implementacion, para que exista un control, seguimiento y cumplimiento de las actividades.

Fuente: elaboración propia.

3.1.4: Plan de actividades:

El plan de las actividades desarrolladas en la entidad bancaria durante el proceso de la gestión e implementación, este plan muestra las actividades por etapas necesarias para el desarrollo del plan principal; gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes en productos y servicios.

En dicho plan de actividades se tomó en cuenta las áreas, la duración, el responsable, y el costo anual, con el propósito de ilustrar.

Tabla.3.1.5: Plan de actividades de la Implementación:

Áreas	Actividad	Duración	Responsable	Costo Anual
Dirección	Etapla I: Apoyo de la dirección para las mejoras e implementaciones			
	Informar sobre la introducción de la panificación de la gestión e implementación de la estrategia transformación digital	1 día	Gerente	-
	El apoyo y compromiso de los gerentes seniors y gerentes	1 día	Gerente	-
	Selección y conformación de equipo que apoye el proceso de la imp.	1 día	Gerente	-
Medición	Etapla II: Gestión e implementación de las herramientas de medición			
	Implementación de indicadores de gestión	15 días	Gerente	150,000.00
	Implementación del cuadro de mando integral	25 días	Gerente	250,000.00
RRHH	Etapla III: Organización y capacitación del personal			
	Capacitación del personal	10 días	Gerente RRHH	300,000.00
	Elaboración e implementación de manuales	25 días	Gerente RRHH	400,000.00
Tecnología	Etapla IV: Mantenimiento de las herramientas ya existentes			
	Realización de mejor continua a las herramientas digitales	25 días	Gerente Óp.	200,000.00
Documentación	Etapla V: Documentación e Implementación de la estrategia de transf. digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios			
	Documentar y registrar los procesos	5 días	Gerente	50,000.00
	Implementación de un mapeo	12 días	Gerente	10,000.00
	Implementación de manuales de los procedimientos	15 días	Gerente	10,000.00
Revisión	Etapla VI: Control y seguimiento del plan			
	Reuniones periódicas de seguimiento	2 días	Gerente Óp.	20,000.00
	Auditoria de las implementaciones	5 días	Gerente Óp.	50,000.00
	Determinar acciones preventivas y correctivas	8 días	Gerente Óp.	80,000.00
	Seguimiento del Plan	25 días	Gerente Óp.	20,000.00
Total Presupuesto de la Implementación				1,540,000.00

Fuente: elaboración propia.

Tabla.3.1.6:Cronogramas de actividades:

El cronograma de actividades del plan de gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios, este cronograma muestra seis etapas de las actividades en el proceso de implementación, la duración por días de cada actividad, el año en donde se ejecutan estas actividades serán en el 202° en los meses de septiembre a octubre.

		Año 2020																	
Actividad	Duración	Sep								Oct									
		1	2	5	8	10	12	15	25	1	2	5	8	10	12	15	25	60	
Etapla I: Apoyo de la dirección para las mejoras e implementaciones																			
Informar sobre la introducción de la panificación de la gestión e	1 día																		
El apoyo y compromiso de los gerentes seniors y gerentes	1 día																		
Selección y conformación de equipo que apoye el proceso de la imp.	1 día																		
Etapla II: Gestión e implementación de las herramientas de medición																			
Implementación de indicadores de gestión	15 días																		
Implementación del cuadro de mando integral	25 días																		
Etapla III: Organización y capacitación del personal																			
Capacitación del personal	10 días																		
Elaboración e implementación de manuales	25 días																		
Etapla IV: Mantenimiento de las herramientas ya implementadas																			
Realización de mejor continua a las herramientas digitales	25 dias																		
Etapla V: Documentación e Implementación de la estrategia de transf. digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios																			
Documentar y registrar los procesos	5 días																		
Implementación de un mapeo	12 días																		
Implementación de manuales de los procedimientos	15 días																		
Implementacion de las herramientas digitales en requerimientos y solicitudes de productos y servicios.	15 días																		
Etapla VI: Control y seguimiento del plan																			
Reuniones periódicas de seguimiento	2 días																		
Auditoria de las implementaciones	5 días																		
Determinar acciones preventivas y correctivas	8 días																		
Seguimiento del Plan	25 días																		

Fuente: elaboración propia.

3.1.7. Plan de Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital.

La elaboración del “Plan de Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital y requerimientos y solicitudes de productos y servicios” tiene como objetivo aumentar la eficiencia en los procesos, la respuesta oportuna a los clientes, hacer frente a la creciente demanda, elevar el nivel de satisfacción de los clientes, y reducir el tiempo empleado en los procesos, contando con herramientas tecnológicas y digitales necesarias.

Dicho plan contribuirá de manera directa con la productividad laboral y eficiencia en las operaciones diarias. Las nuevas herramientas digitales para implementar en el banco serán; apertura cuentas digitales, Solicitudes cartas, inversiones digitales, envió efectivo al instante, Software Integrado. También se realizarán mejoras a las siguientes herramientas; cajeros automáticos, Sistema de aprobación créditos, y sucursales inteligentes.

El plan cuenta con las estrategias que serán las implementaciones y mejoras, los objetivos de cada implementación, que se espera gracias a las mismas, los indicadores de resultado de cada estrategia, así los medios de validación del resultado de cada implementación para poder medir que tanto están siendo factibles, y las metas anuales estas contemplan el año 2020 y 2021.

Tabla: 3.1.8. Plan de Gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios en la banca múltiple.

Estrategia Digital	Medio	Objetivo	Esperado	Indicadores de Resultado	Medio Validación	Metas Anuales	
Nuevas Implementaciones						2020	2021
Apertura cuentas digitales	Plataforma del Banco	Agilizar el número de solicitudes de apertura de nuevas cuentas	Reducir el tiempo de espera	Incremento del % de clientes.	Estadísticas de clientes	20%	50%
			Mejorar la experiencia del cliente	Disminución visitas en sucursales	Reportes de apertura de cuentas	20%	50%
			Aumenta la cartera de clientes	para turnos para servicios por			
			Hacer frente a la creciente demanda	apertura de cuentas			
Solicitudes cartas certificaciones, reversos, saldos	Plataforma del banco	Disminuir el cumulo de trabajo interno y disminuir el tiempo en respuesta	Disminuir la carga de trabajo	Disminución del cumulo de trabajo	Encuestas de satisfacción	Muy satisfecho	Satisfecho
			Hacer frente a la creciente demanda	Incremento del % de uso de la	Evaluaciones del servicio	Muy bueno	Bueno
			Agilizar las respuestas oportunas	herramienta digital de solicitudes.	Reportes del % de uso	30%	50%
				Concepto positivo de los clientes			
Inversiones digitales	Plataforma del banco	Activar e Impulsar las inversiones como puesto de bolsa	Aumentar la cartera de productos	Número de solicitudes	Informes de ventas	15%	40%
			Estar a la vanguardia del mercado	Aumento de demanda del producto	Estadísticas no.clientes	25%	60%
			Acaparar la demanda de clientes				
Envío efectivo al instante	Plataforma del banco	Agilizar entrega efectivo rápido para pago de ser en caso de emergencia	Reducción del tiempo de recepción	Uso generalizado de la facilidad	Reportes del % de uso	30%	60%
			Mejorar la experiencia del cliente	Concepto de los clientes	Encuestas de satisfacción	Muy satisfecho	Satisfecho
			Ser vanguardistas en servicios				
Software Integrado	Sistema de trabajo interno	Aumentar la eficiencia de los sistemas de trabajo de las operaciones diarias	Aumentar la productividad laboral	Incremento en el cumplimiento de las tareas.	Reportes de productividad	35%	70%
			Reducción del tiempo en realizar las tareas.		Aumento del número de respuestas	Estadísticas de productividad	40%
			Aumentar la calidad de trabajo	Aumento de la satisfacción del colab. con las herramientas actualizadas	Encuestas de satisfacción	Muy satisfecho	Satisfecho
Mejoras en las Herramientas							
Depósitos generales en cajeros automáticos	Red Cajeros	Ampliar las funciones para reducir colas de depósitos en las sucursales	Reducir el tiempo de espera	Aumento de la demanda de cajeros	Reportes del % de uso	45%	100%
			Aumentar la satisfacción del cliente	Concepto positivo de los clientes	Encuestas de satisfacción	Muy satisfecho	Satisfecho
			Estar a la vanguardia del mercado y descargar a los trabajadores	Disminución de las filas para dep.	Reportes de % de depósitos vía caja en las sucursales	40%	20%
Sistema de aprobación de créditos	Plataforma del banco	Reducir el tiempo de espera en las respuestas de la preaprobaciones	Reducir el tiempo de espera	Aumento de uso de la herramienta	Reportes del % de uso	2 días	1 día
			Captar más clientes	Aumento del número de solicitudes	Estadísticas del no.solicitudes	25%	55%
			Aumentar la satisfacción del cliente	Concepto positivo de los clientes	Encuestas de satisfacción	Muy satisfecho	Satisfecho
Sucursales inteligentes	Sucursales	Eficientizar el trabajo en las sucursales	Estar a la vanguardia del mercado	Concepto positivo de los clientes	Encuestas de satisfacción	Muy bien	Bien
			Aumentar la eficiencia de los servicios	Aumento de la rapidez	Estadísticas de productividad	20%	50%
			Mejorar la experiencia del cliente	Incremento de la satisfacción	Encuestas de satisfacción	Muy satisfecho	Satisfecho
			Reducir el tiempo de espera	Disminución del cumulo de filas	Reportes del % de uso	30%	60%

Fuente: elaboración propia.

3.2: Presentación del Plan ante los equipos decisores de las entidades financieras. Mostrar la eficiencia de la implementación de la estrategia de transformación digital en la banca múltiple.

La presentación del plan de “gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios”, se realizó median una reunión virtual con los ejecutivos del banco y las cabezas del proyecto la gente de operaciones y la gerente senior de la sucursal principal.

En la reunión ejecutiva se abordó el tema principal el plan, las nuevas implementaciones y las mejoras en procesos existentes, se sociabilizo el plan, el diagnóstico actual de la institución y las ventajas del plan a nivel de eficiencia en las operaciones del banco, los aspectos positivos del mismo.

Los puntos más relevantes que se trataron fueron los objetivos de cada implementación, y como seria el cronograma de actividades del plan:

- ✓ Se desglosaron las actividades por etapas del plan de actividades.
- ✓ La matriz de riesgos del plan de gestión e implementación.
- ✓ El cronograma de las actividades del plan.
- ✓ Los múltiples beneficios de la implementación del plan.
- ✓ Las estrategias de implementación y los objetivos de cada una, para conocer el impacto de dicha aplicación.
- ✓ Los indicadores y que se espera de cada estrategia.
- ✓ Las metas anuales del plan de implementación.

3.2.1: Seleccionar el personal que se encargará de realizar el plan.

El personal que estará encargado de la ejecución del plan será: el gerente de operaciones y la gerente senior de la sucursal principal.

Estos serán las cabezas del proyecto, gracias a que cuenta con el conocimiento y experiencia necesaria para llevar a cabalidad paso a paso el plan de gestión e implementación.

La selección del personal que se encargara de realización de la ejecución del plan de gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios en la banca múltiple, son; cómo se indicó anteriormente el personal que posee tanto el conocimiento como la experiencia idónea para poder seguir etapa por etapa con el proceso de implementación de la transformación digital, son quienes trabajan a diario con las operaciones del banco, por lo que podrán establecer los lineamientos correctos para el éxito del plan.

El gerente de operaciones y gerente senior de la sucursal principal del banco, serán los responsables del proyecto, contarán con toda la ayuda del personal que requiera, el apoyo del banco, a su vez estarán interactuando con los técnicos y especialistas del proyecto del plan de implementación.

Conclusiones:

Luego de presentar el contenido se evidenció que la gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en requerimientos y solicitudes podrá contribuir en gran medida con la eficientización directa de los requerimientos y solicitudes de productos y servicios que realizan los clientes en los bancos múltiples, gracias a que a través de la implementación de herramientas digitales se puede agilizar el procesos de trabajo, y en consecuencia los requerimientos y solicitudes tomarían menor tiempo en realizarse, y el tiempo en responder a los clientes sería menor, cosa que contribuiría de manera directa en elevar el nivel de satisfacción de los clientes de la entidad.

Se puede evidenciar también que la gestión e implementación de la estrategia de transformación digital en las entidades financieras ayudaría de manera eficaz a hacer frente a la demanda exponencial de los clientes, los cuales cada día son más demandantes y a su vez exigentes, la transformación digital contribuiría de forma directa ya que se implementaría sistemas digitales más eficiente y los mismo se integrarían.

Para ayudar a agilizar el proceso de trabajo, tomando en cuenta que se contaría con trabajos terminados con un porcentaje de calidad garantizado, elevando en gran medida la calidad de las entregas de los requerimientos y solicitudes de los productos y servicios, lo que evitaría el reproceso en los mismos.

Podemos demostrar que a través de una gestión e implementación de transformación digital oportuna las entidades financieras, podrían evitarse el colapso en los departamentos por el cumulo de trabajo por contar con herramientas de trabajo poco digitales y obsoletas para hacer frente a la gran de manda de trabajo, las nuevas herramienta reducirían el trabajo manual, aumentando la productividad del trabajo, así como reduce las visitas a la

sucursal, las largas filas para realizar procesos digitalizados, elevando la satisfacción del cliente ya que reduce el tiempo que los mis nos deben espera en obtener respuestas de sus requerimientos y solicitudes.

La Implementación de la estrategia de transformación digital seria sumamente eficiente para las entidades financieras, porque contribuiría directamente con una estructura digital, con la implementación de sistemas modernos, eficientizando todos los procesos de trabajo y dando un valor agregado a la estructura digital de las entidades bancarias.

La implementación de la transformación digital ayudaría a las entidades financieras a estar a la vanguardia de los tiempos, utilizando tecnologías las cuales son eficaces para hacer frente a la competencia y seguir atrayendo más cliente, por el nivel de eficiencia que mostrarían frente a sus competidores, gracias a que Arián frente a la demanda de manera oportuno y con calidad tal de trabajo.

Se pudo determinar que mediante la aplicación de las nuevas herramientas digitales y las aplicaciones de las mejoras a las existentes, la productividad laboral podría mejorar hasta en un 30% anualmente, gracias al valor que generan las implementaciones.

Se evidencio que el tiempo de respuesta para los requerimientos y solicitudes de productos y servicios se reduciría en un 25% anualmente, por el impacto de la transformación digital, gracias a las automatizaciones en los procesos, las herramientas para las operaciones internas del banco y las operaciones externas en las sucursales.

Mejorar las herramientas de trabajo de los colaboradores y elevar su entusiasmo en la institución, mantener un entorno de trabajo sostenible, sonde el colaborador cuenta con las herramientas de trabajo necesarias para realizar sus tares y que las misma sean vanguardistas, ayudando a

reducir el tiempo en empleado en realizar una tarea y liberando al trabajador a tener que realizar retrabajo, contribuyen directamente con el entusiasmo del colaborador, los mismos pueden ser más eficientes y elevar su productividad laboral en la institución bancaria.

Se mostro que las nuevas herramientas digitales a implementar son estrategias determinantes para eficientizar las tareas del colaborador y hacer frente a la creciente demanda, la estrategia digital de apertura de cuentas vía la plataforma del banco podría agilizarle número de solicitudes de apertura de cuentas, gracias a que reduce el tiempo de espera del cliente, lo que a su vez mejora la experiencia del mismo, ayuda al banco a aumentar su número de clientes ya que está brindando un servicio eficaz y rápido, y a su vez disminuye las filas en la sucursal para optar por el servicio de apertura de la cuenta, proceso que se puede agilizar con la apertura vía la plataforma del banco y que solo al final se necesitaría una cita rápida con el cliente para tomar la huella u firma definitiva.

Se evidencio que con la implementación de la estrategia digital de solicitudes de cartas, certificaciones, solicitudes de reversos y cartas de saldo vía la plataforma del banco se podrá disminuir el cumulo de trabajo interno del área de operaciones y directamente disminuye el tiempo en responder a las solicitudes y requerimientos, esta implementación contribuye directamente con disminuir la carga trabajo del colaborador, disminuye el cumulo de trabajo, y eleva el concepto positivamente del cliente ya que estarán contando con sus solicitudes y requerimiento en menos tiempo.

Se mostro que la estrategia de transformación digital dirigida a la implementación de una plataforma para realizar inversiones de forma digital contribuye activando e impulsando las inversiones en la institución contando con puesto de bolsa digitales, innovación importante debido a la

gran demanda de mercado de un público que está orientado a las inversiones, por medio de esta implementación se espera aumentar la cartera de productos del banco, estar a la vanguardia del mercado como institución, y acaparar mayor cantidad de clientes. Realizar inversiones en los últimos años se ha convertido en un ejercicio popular y con esta implementación la institución estaría brindando a sus clientes y futuros clientes un producto popular de los tiempos actuales.

Podemos demostrar gracias a la investigación realizada que la implementación de la herramienta de un software integrado en el banco, donde se integren los sistemas de las áreas de operaciones internas y operaciones externas en las sucursales, aumenta de manera eficiente los sistemas utilizados para realizar las tareas de requerimientos y solicitudes de los clientes.

Gracias a que este software ayudaría a tener todos los sistemas en uno, lo que implica menos tiempo empleado en acceder a los diferentes temas, aumenta la calidad de las tareas, y aumenta la productividad laboral. Los softwares integrados son sistemas que pueden ser más digeribles para su uso por el trabajador.

El plan de gestión e implementación contempla mejoras en herramientas ya existentes, y se demostró que estas contribuyen de manera directa con la eficiencia, ya que las mejoras optimizan el funcionamiento de las herramientas y van perfeccionando las mismas.

Se muestra en el plan la estrategia de mejora en los sistemas de aprobación de créditos, esta ayuda a reducir de manera proporcional y eficiente el tiempo de las aprobaciones de los préstamos y solicitudes de tarjetas, aportando de manera directa con la eficiencia y a que el cliente en menor tiempo pueda obtener su preaprobación del crédito que solicita al banco, a su vez el banco puede optimizar el tiempo del cliente

elevando su satisfacción, y captar más clientes por las facilidades que le está ofreciendo al clientes, y generándole un valor agregado.

Se evidencio que con la mejora de la herramienta de los cajeros bancarios, pero estaba vez con la innovación de que se puedan realizar depósitos de manera general, que puedan ser tanto los clientes del banco como los que no son clientes del banco, pero que necesitan realizar un depósito a un cliente de la institución bancaria.

El objetivo de dicha implementación es ampliar las funciones las colas en las sucursales que sean para depósitos de fondos, esta ,mejora ayuda a reducir el tiempo de espera del cliente, eleva su satisfacción gracias a que la institución está optimizando el cliente del mismo, aporta al colaborador ya que los mismos se estarían liberando de trabajo, y el banco estaría a la vanguardia del mercado con dicha implementación.

Se mostro también la a eficiencia que tendría la aplicación de las sucursales inteligentes, estas son una gran innovación, de las más significativas para el mercado, estas ayudarían en un gran porcentaje con la eficientizarían del trabajo en las sucursales.

Con dicha implementación se espera estar a la vanguardia del mercado como banco múltiple, maximizar la eficiencia de los servicios de las sucursales, reducir el tiempo de espera de los clientes en la sucursal, y mejorar su experiencia.

Luego de todo lo expuesto anterior mente y las evidencias de las nuevas herramientas digitales y las mejoras a las herramientas ya existentes, podemos concluir afirmando el impacto positivo que tendría para cual cliente banco múltiple tomar como primordial implementar herramientas digitales para eficientizar los procesos, mejorar el tiempo de respuestas de los requerimientos y solicitudes, elevar la calidad de los

mismos, mejorar la experiencia del cliente, maximizar la cantidad de respuestas, atender a la creciente demanda de las solicitudes y requerimiento de los clientes y futuros clientes, contribuir con la eficiencia del trabajo de los colaboradores contando con herramientas modernas y sistemas actualizados, y aumentado en gran medida la productividad del trabajador y su entusiasmo en la institución.

Concluimos diciendo que la gestión e implementación de la transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios contribuye directamente con la maximización de la eficiencia en los procesos de las operaciones tanto internas como externas en los bancos múltiples.

Recomendaciones:

Los bancos múltiples deben gestionar de manera eficaz la implementación de la estrategia digital, la cual podría contribuir en gran medida con la eficiencia directa en los procesos de responder a los requerimientos y solicitudes de productos y servicios de los clientes de las entidades financieras, gracias a que a través de la implementación de la estrategia digital ayudaría a agilizar el proceso de trabajo de los colaboradores.

Se deben impulsar implementación y fortalecimiento de las herramientas digitales, las cuales contribuyen en gran medida con la calidad de trabajo de los colaboradores reduciendo el reproceso en los requerimientos y solicitudes de los clientes.

Los bancos múltiples deben implementar prontamente la estrategia de transformación digital, para poder hacer frente a la demanda creciente de sus clientes, y eficientizando los procesos y el tiempo en responder a los requerimientos y solicitudes de productos y servicios de los mismos.

Los bancos múltiples deben comprometerse con elevar el nivel de satisfacción de sus clientes a través de la implementación de la transformación digital, la cual como estrategia ayuda a optimizar el trabajo y elevar el nivel de calidad.

Se deben promover una cultura digital, creando programas de capacitación efectivos para los colaboradores que son quienes interactúan directamente con las herramientas, para que los mismos cuenten con todo el conocimiento necesario para la utilización de los sistemas digitales.

Los bancos múltiples necesitan gestionar e implementar la transformación digital en requerimientos y solicitudes de productos y servicios de manera efectiva para que la misma contribuya de manera directa en la agilización del proceso de trabajo de los colaboradores.

Los bancos múltiples deben gestionar como estrategia proactiva los sistemas digitales para adaptarse a las exigencias de los clientes en los nuevos tipos, la automatización contribuye con la agilización en los procesos y ayuda hacer más en menos tiempo y con más calidad, lo que crearía valor agregado de manera directa a las empresas y a para sus clientes.

Bibliografía:

Franklin F. Pichardo (1996) Historia económica y financiera de la República Dominicana : 1844-1962.

David L. Rogers (2016).The Digital Transformation Playbook. Columbia.

Superintendencia de Bancos(2002).Ley monetaria y financiera de la Republica Dominicana.

Asociación de Bancos Múltiples de R.D (2018).Desarrollo de la Banca Digital en República Dominicana y sus Perspectivas.

De la Peña J y Cabezas M (2015). En E. Editor (Grupo planeta Spain), La gran oportunidad: Claves para liderar la transformación digital en las empresas y la economía.

VILLAMIZAR, J. P. (2018). Analisis del Impacto de la Transformacion Digital en las Pymes. Colombia.

Almeyda, J., Chez Abreu, C., & Larancuent Cueto, O. (2018). Comprendiendo los Retos al Desarrollo del ECommerce en la República Dominicana. Santo Domingo: Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMDR).

An, J. (2018). 77 BUILDING BLOCKS OF DIGITAL TRANSFORMATION: THE DIGITAL CAPABILITY MODEL. Story Tree FDC

BBVA, B. (17 de Junio de 2015). Banco Digital: Las Siete Características de Debe Tener. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/banco-digital-las-siete-caracteristicas-que-debe-tener/>

Capital humano (2017). La transformación digital aporta valor mediante la predicción de los comportamientos de las personas.

Banco Central de la Republica Dominicana (2020). Los 10 bancos múltiples más grandes de República Dominicana por activos en 2020. Santo Domingo.

Superintendencia de Bancos(2019).Entidades Bancarias. República Dominicana.

Edmetec (2016). Análisis de la transformación Digital de las Instituciones de Educación Superior.

Jorge Juan Flor García (2015). La transformación Digital como medio de creacion de valor. España.

AMETIC (2017). Transformacion Digital. España.

VILLAMIZAR, J. P. (2018). Analisis del Impacto de la Transformacion Digital en las Pymes. Colombia.

Bjerede, M. (2016). 3 Years to Digital Transformation and Success.

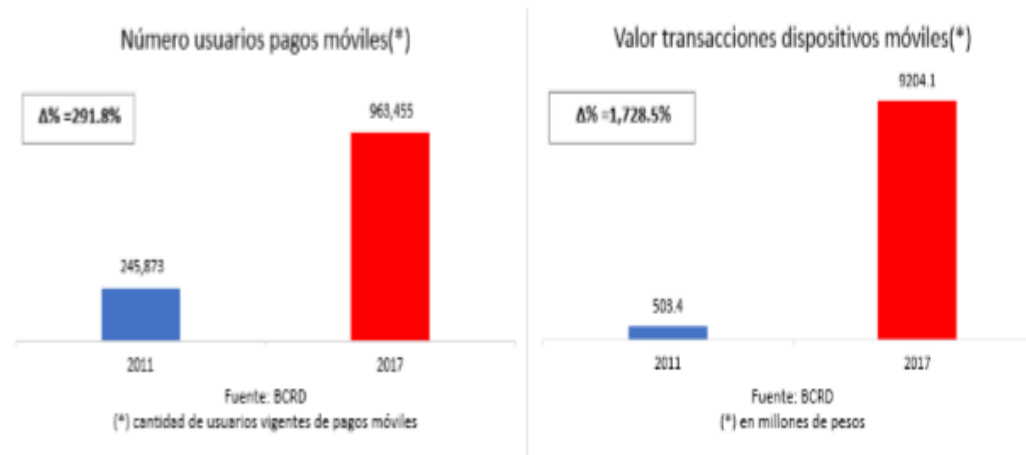
Waldraff A (2016). Una propuesta de marco conceptual para la transformación digital.

Livio.com. (s.f.). <https://www.livio.com/directorio/negocios-y-economia/entidades-financieras/bancos/index.php?cid=840&orden=&page=2>.

Anexos:

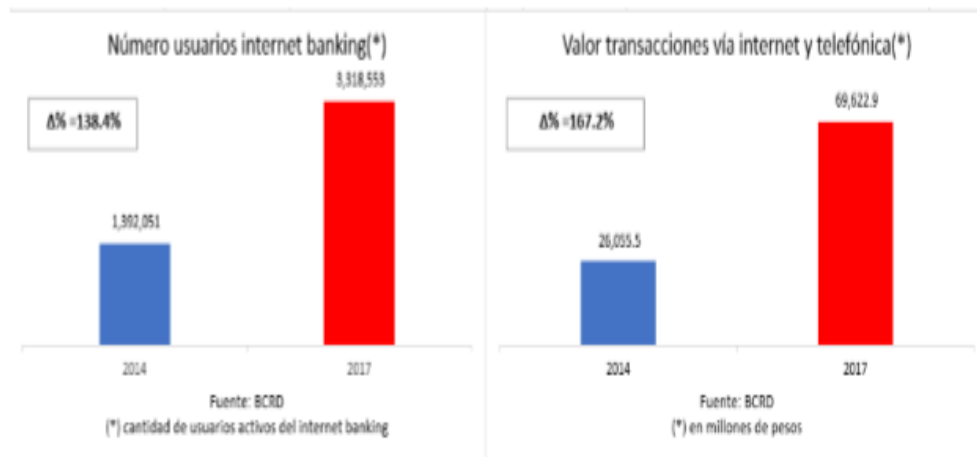
Pagos móviles: Número de usuarios y valor de transacciones:

-Gráfico 1-



Internet Banking: Número de usuarios y valor de transacciones:

-Gráfico 2-



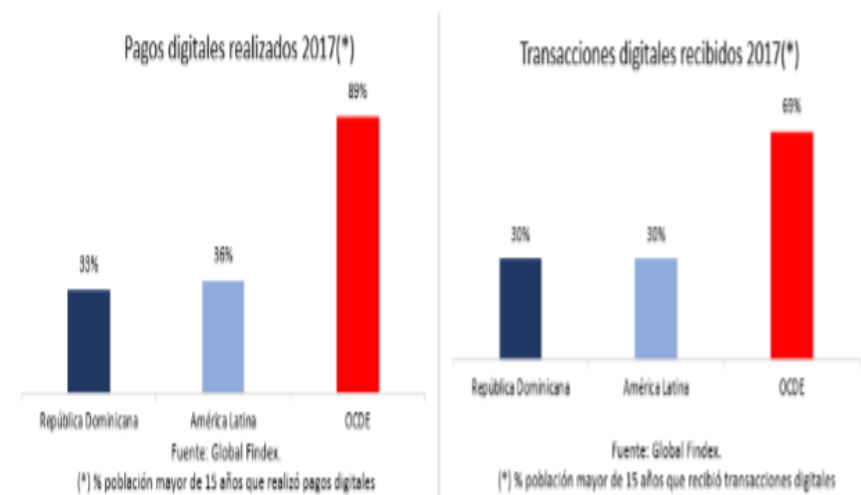
Eficiencia en los costos operativo:

-Gráfico 3-



Desarrollo Banca Digital: RD versus América Latina y países OCDE:

-Gráfico 4-



Entrevista.
Universidad APEC.
Maestría Gerencia y Productividad.

Sto. Dgo, R.D.

Nombre Entrevistado:

Nombre Entidad:

Cargo:

1.¿Considera que es importante la transformación digital en las instituciones Bancarias?

2.¿Cuáles herramientas digitales se han implementado en la institución?

3.¿ Entiende que las herramientas implementadas han contribuido para la mejorar la productividad? Cree que son suficientes?

4.¿Dichas herramientas han logrado reducir el tiempo de respuesta a los clientes, referente a sus solicitudes y requerimientos?

5.¿Cuánto tiempo aproximadamente se tomaba responder los requerimientos y solicitudes, sin las herramientas tecnológicas? (Responder por tipo de requerimiento y solicitud).

6.¿Que esta haciendo el Banco para hacer frente a la creciente demanda de sus clientes y futuros clientes?

7.¿Como cree que la transformación digital contribuye con la eficiencia de los colaboradores en realizar sus tareas de forma oportuna?

Del 1 al 5 en cuanto valora el aumento de la eficiencia de los colaboradores, y eficiencia en las repuestas a

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

 las solicitudes y requerimientos: Marcar con una X (1 valor mín. y 5 máximo).

8.¿Cuáles herramientas han experimentado mejoras, y han logrado reducir los tiempos en el campo de trabajo?

9.¿Cuáles nuevas herramientas digitales están en proceso de ejecución, para que la institución este a la vanguardia del Mercado y hacer frente a su competencia?

10.¿Como han sido valoradas las implementaciones digitales y mejora continua de las misma por sus clientes?

Positivamente	Negativamente	Nula
---------------	---------------	------

Marcar con una X.

11.¿Como se manejan los programas de capacitación para los colaboradores, referente a las implementaciones que se

Operaciones Bancarias:

Las operaciones bancarias y de crédito conciernen a las más variadas actividades de la vida económica de un país y atañen a todos sus grupos sociales. El ahorro familiar, el financiamiento de las empresas, la economía pública, dan lugar a variadas funciones bancarias. Este amplio campo de la actividad humana está sometido a diferentes regulaciones.

Así, la forma por el grupo de normas técnicas que se refieren a la ordenación contable de las empresas bancarias (contabilidad bancaria); la relativa a las normas económicas de aplicación concreta en este campo (economía bancaria); la concerniente al mecanismo y a la especialización profesional (técnica bancaria); la constituida con las normas jurídicas relativas a la materia bancaria (derecho bancario).

En la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito y en las leyes de instituciones de crédito se habla de operaciones de crédito y bancaria; en el Código Comercio se emplea también la expresión operaciones de banco; pero en ninguno de estos ordenamientos se precisa su concepto.

No podríamos decir que operación de banco sea aquella que realiza una institución de crédito, porque precisamente debe ser al revés, es decir, que las instituciones de crédito pueden realizar las operaciones considerados como bancarias. Históricamente, tampoco es posible fijar ese concepto, porque a lo largo de la evolución de los bancos, éstos han venido practicando operaciones muy diversas.

Si queremos precisar el concepto de operaciones de banco, debemos tener en cuenta que del estudio de la Ley General de Instituciones de Crédito y de la nueva ley de Instituciones de Crédito, resulta que las operaciones bancarias practicadas por los bancos de depósito, de ahorro, crédito

hipotecario, financieros y fiduciarios, y ahora las instituciones de banca múltiple y la banca de desarrollo, consisten todas en una serie de operaciones de crédito. La operación de crédito, a su vez, se caracteriza por implicar una transmisión actual de la propiedad de dinero o de títulos, pro el acreedor, para que la contrapartida se realice tiempo después por el deudor. Cualquiera que sea la

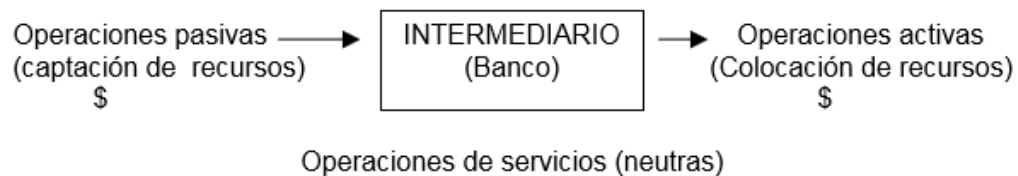
Operación de crédito que consideremos, encontraremos en ella, indefectiblemente, los rasgo mencionados: plazo, confianza en la capacidad de una contraprestación diferida (GRECO). La operación de banco, cualquiera que sea la que consideremos, se caracteriza por ser una operación de crédito realizada profesionalmente; es decir que las operaciones de crédito individualmente consideradas no pasan de ser eso; cuando se realizan profesionalmente se convierten en operaciones bancarias.

En resumen pudiera decirse que toda operación bancaria es una operación de crédito realizada profesionalmente pero no toda operación de crédito es operación bancaria, pues de aquélla hay unas que pueden ser realizadas por bancos y por cualquiera otra clase de personas o entidades (operaciones de crédito activas, generalmente), en tanto que otras sólo pueden ser practicadas por empresas bancarias (operaciones de crédito bancarias, generalmente pasivas).

En tomar dinero barato y en suministrarlo un poco más caro, con carácter profesional, es decir, de un modo habitual y como finalidad de existencia, consiste la sustancia de un banco.

Las operaciones en las que el banco recibe dinero son operaciones de crédito; aquellas en las que el banco da dinero, también lo son. Operación bancaria es toda operación de crédito practicada por un banco con carácter profesional y como eslabón de una serie de operaciones activas y pasivas

similares.



Diversificación Operativa 1985-1988:

- Las crisis económicas mundiales acontecidas a finales de los 70 y en el primer quinquenio del decenio de los 80, tuvieron repercusiones en la economía de la República Dominicana. Sus incidencias, junto a inadecuadas políticas económicas internas, condujeron a la aparición de desequilibrios macroeconómicos que se reflejaron en un aumento de los precios internos y en una paulatina depreciación de la moneda nacional frente al dólar de los Estados Unidos.
- Estos acontecimientos pusieron en evidencia las limitaciones de la banca especializada para poder adecuarse a la rapidez necesaria a las cambiantes e inestables que se presentan cuando no existe estabilidad macroeconómica.
- En enero del 1985, las autoridades monetarias conscientes de dicha realidad iniciaron un proceso de reforma financiera que se caracterizó por una diversificación de la banca especializada.
- La diversificación tuvo sus efectos positivos, ya que les permitió a las instituciones especializadas enfrentar con relativo éxito las desfavorables e inestables coyunturas económicas que caracterizaron el segundo quinquenio del decenio de 1980.

Banca Digital: Concepto, Beneficios y Barreras:

La Banca Digital se entiende como la aplicación de la tecnología a los servicios financieros con el propósito de maximizar la utilidad del cliente en términos de acceso, utilidad y costo. Además, la Banca Digital también beneficia a los bancos a través de la reducción en los costos operativos, mayores niveles de eficiencia y una mejor oferta de servicios⁵.

Dichos beneficios se logran a través de la digitalización de todas las actividades, programas, productos y servicios, logrando así mayor eficiencia en los procesos a través de los cuales brinda servicios y/o realiza sus operaciones. La Banca Digital posee un sin número de beneficios tanto para los bancos como para los consumidores/clientes:

Beneficios a los bancos:

1) Reducción de los niveles de riesgo operativo y riesgo crediticio: el acceso a la información permite a los bancos tener una mayor seguridad sobre las operaciones que realizan, provocando una reducción en el riesgo operativo. Además, la mayor capacidad de registrar el historial de los datos personales de sus clientes, contribuye también a la disminución del riesgo crediticio.

2) Reducción de costos operativos: sustituir los canales tradicionales de interacción con el cliente y medios de pago (oficinas, pagos vía cheques y dinero en efectivo, entre otros) por canales digitales (páginas web, aplicaciones para dispositivos móviles, pagos digitales a nivel local e internacional, entre otras) reduce el costo de proveer servicios financieros. Del mismo modo, mediante los procesos automatizados se minimizan las probabilidades de errores en las operaciones administrativas⁶.

3) Aumento de la productividad laboral: los avances tecnológicos elevan la productividad del personal, generando un entorno en donde los profesionales son capaces de poner en práctica nuevas habilidades. Las

habilidades cognitivas (creatividad, resolución de problemas complejos), de inteligencia social (aprendizaje proactivo, comunicación, programación) y de manejo de sistemas (manejo de bases de datos, monitoreo, etc.)⁷ permiten nuevas especializaciones, elevando los niveles de eficiencia individual y colectiva.

Beneficios a los consumidores:

1) Ahorro de tiempo y dinero: los nuevos canales digitales permiten a los clientes bancarizados acceso continuo a sus cuentas bancarias y la posibilidad de realizar múltiples transacciones (pagos digitales, remesas, transferencias, entre otros). Los multicanales evitan el traslado hacia una sucursal bancaria, lo que permite ahorro de tiempo y dinero por dos vías: 1) menores costos de desplazamiento y 2) el tiempo ahorrado puede dedicarse a actividades productivas generadoras de ingresos para el cliente.

2) Mayor acceso a servicios financieros: los avances tecnológicos tienen el beneficio de acercar los servicios financieros a personas que aún no los utilizan. Estos desarrollos tienen el potencial de elevar los niveles de inclusión financiera, beneficiando en mayor medida a las personas de menos recursos⁸.

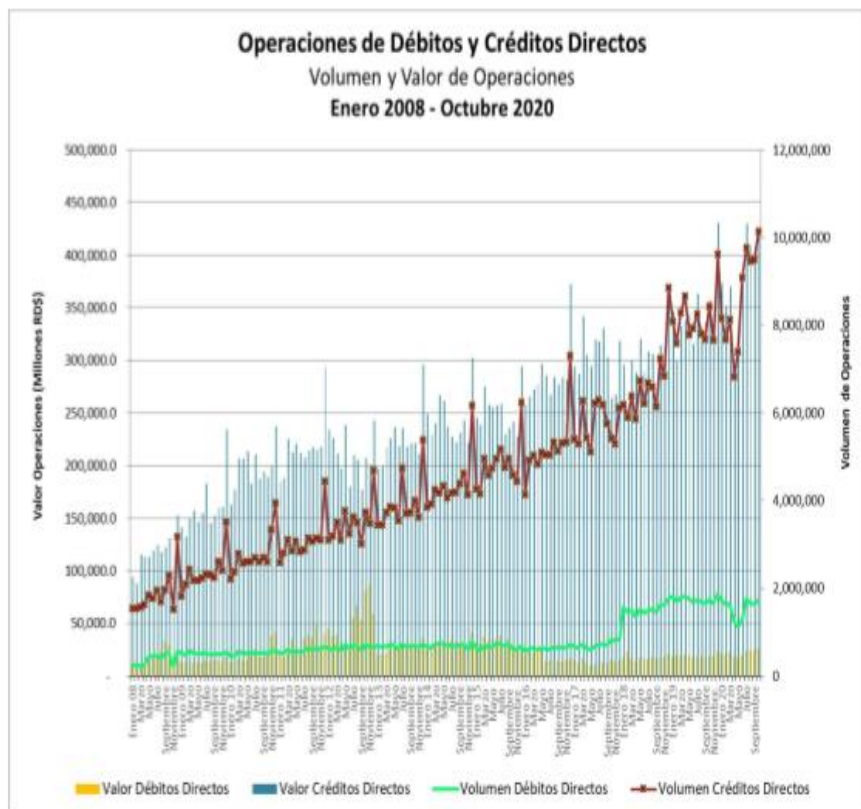
3) Mayor acceso a la oferta global de bienes y servicios: las personas pueden hoy día comprar y vender una amplia gama de bienes y servicios con una gran facilidad, en cuestión de minutos y desde cualquier rincón del mundo sin tener que desplazarse físicamente a ningún establecimiento. Todo esto gracias a la combinación de plataformas como Amazon, Alibaba, E-Bay, la existencia de dispositivos móviles (celulares, tabletas y laptops) y las plataformas de medios de pago desarrolladas por las entidades financieras.

4) Mejor administración financiera: a través de sistemas y/o aplicaciones de depósitos automáticos desarrolladas por los bancos, las personas tienen la oportunidad de destinar sus respectivos ingresos a una cuenta de ahorro particular destinada para un fin particular. Esto facilita una mejor

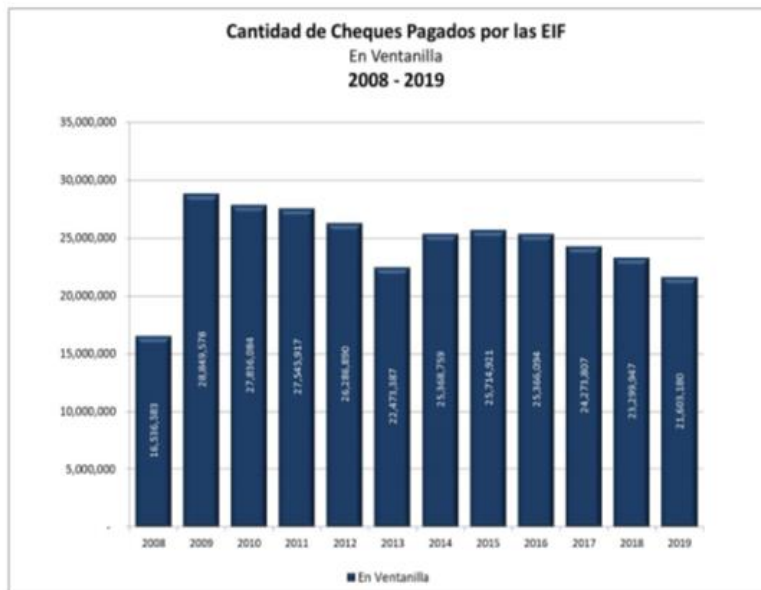
administración financiera de las personas y empresas y aumentan las posibilidades de lograr sus objetivos de ahorro o de cualquier otro tipo.

5) Mayor acceso crediticio a las MIPYMES y hogares: las nuevas capacidades tecnológicas permiten a los bancos un análisis más potente y preciso del historial crediticio y las capacidades de pagos de hogares y empresas, incrementándose así las posibilidades que tienen estos agentes para un mayor acceso al crédito.

Débitos y Créditos Electrónicos en el Sistema Financiero Dominicano.



Cantidad de Cheques Pagados por las EIF:



Indicadores financieros de la Banca Múltiple, al 31/10/2020, en MM RD\$:

Indicadores Financieros	31/10/2020	31/10/2019	VAR ABS.	VAR. REL.
VOLUMEN				
Total de Activos Netos (Millones)	2,008,580.5	1,641,683.1	366,897.4	22.35
Total de Pasivos (Millones)	1,813,967.1	1,462,398.2	351,568.9	24.04
Total Patrimonio Neto (Millones)	194,613.4	179,285.0	15,328.5	8.55
RENTABILIDAD				
ROA (Rentabilidad de los Activos)	1.93	2.42	-0.49	-20.25
ROE (Rentabilidad del Patrimonio)	19.45	22.76	-3.31	-14.54
Ingresos Financieros/Activos Productivos	10.96	12.02	-1.06	-8.82
Margen Financiero Bruto/Margen Operacional Bruto	77.73	74.94	2.79	3.72
Activos Productivos/Activos Totales Brutos	75.49	77.16	-1.67	-2.16
Margen Financiero Bruto(MIN)/Activos Productivos	7.93	8.31	-0.38	-4.57
LIQUIDEZ				
Disponibilidades/Total Captaciones + Oblig. Con Costo	21.36	18.82	2.54	13.50
Disponibilidades/Total de Captaciones	23.99	20.33	3.66	18.00
Disponibilidades / Total de Depósitos	29.71	27.15	2.56	9.43
Disponib.+ Inversiones en Depósitos y Valores/Total Activos	42.53	33.49	9.04	26.99
Activos Productivos/Total Captaciones + Oblig. Con Costo	88.95	92.12	-3.17	-3.44

Ganadores Premios Global Fínanse, Mejores Bancos Digitales 2019:

Mejores Bancos Digitales del Mundo 2019	
Ganadores Globales	
Mejor Banco Digital del Mundo	Citi
Mejor Banco Digital Corporativo / Institucional	Citi
Mejor Banco Digital de Consumo	Standard Chartered
Mejor Banco Digital Islámico	Boubyan Bank

Sucursales digitales en Argentina:



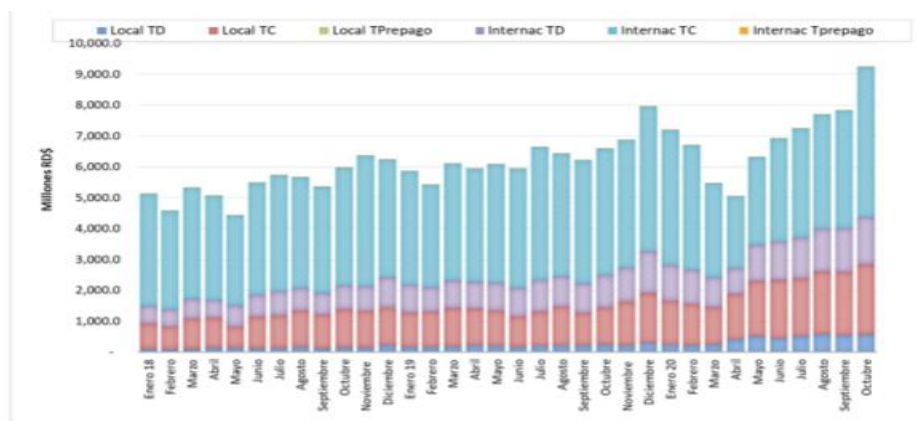
Sucursal Digital CITIBANK:



CaixaBank utiliza el reconocimiento facial en sus cajeros para retirar dinero:



Transacciones realizadas vía Internet con Tarjetas de Crédito, Débito y Prepagadas en República Dominicana:



Los Centros Tecnológicos de Innovación Digital de la banca:

En España se considera centro tecnológico a aquellas entidades sin ánimo de lucro cuya finalidad sea la generación de conocimiento tecnológico para la mejora de la competitividad de las empresas y el beneficio general de la sociedad. El funcionamiento de los centros tecnológicos está regulado por el Real Decreto 2093/2008 de 19 de diciembre²⁰ (España).

Los Centros Tecnológicos tienen como propósito agregar valor, con nuevas ideas e innovaciones, fungiendo como incubadoras de desarrollo tecnológico. Los bancos que están clasificados como digitales en el estado del arte, aprovechan estos espacios de colaboración para mejorar o comprender la experiencia del cliente, con la adecuación de los procesos, la plaza (lugar) y las personas.

Considerando el propósito de la Banca para trascender en el mundo digital, ya en los últimos años hemos visto como en diferentes regiones de

Latinoamérica han sido lanzados e inaugurados Centros Tecnológicos de Innovación Digital, para lo cual citamos algunos casos.

Centro de Innovación de Bancolombia (CIB):

Este centro de Innovación fue inaugurado en 2012 y cuenta con tres localidades, ubicadas en Medellín, Bogotá y en Panamá.

Esta bajo la dependencia Vicepresidencia de Innovación y Transformación Digital, la cual tiene la responsabilidad de promover la innovación, dotar al banco de competencias en el campo de la analítica, promover nuevos negocios digitales y la utilización de canales digitales. A continuación presentamos una Figura de los cuatro pilares que usa este centro de innovación de Bancolombia.

Centro de Innovación BBVA Bancomer México:

Este centro de innovación fue inaugurado en el año 2015 en México, siendo el primero de este tipo en el citado país. Para su creación recibió apoyo de la de la Universidad de Stanford (USA). Este centro promete ser el punto de reunión para los protagonistas del ecosistema de innovación en México, creando un espacio para los emprendedores, startups y desarrolladores.

A continuación logros que ha obtenido Bancomer México, gracias a los aportes de este centro de innovación:

- 8.5 millones de clientes digitales en 2019, del total de 19 millones de clientes.
- El 45% de sus clientes utilizan servicios y productos digitales Bancomer Móvil, sólo en 2018 tuvo 19 millones de descargas.
- El banco cuenta con 6.1 millones de clientes móviles.

- Ha recibido el reconocimiento internacional de la prestigiosa revista World Finance Banking Awards en las categorías de “Mejor Banco Digital en México 2018” y para la aplicación Bancomer. Indudablemente, el Banco BBVA ha logrado importantes desarrollos y aportes en sus productos y servicios digitales, gracias a que cuenta con este Centro de Innovación en ciudad de México.