



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES

**ADMINISTRACIÓN**

**EL ROL DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA  
FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO DE  
EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO EN EL PERÚ**

**Tesis presentada para optar al Título Profesional de Licenciada en Administración**

**Presentado por**

**Laura Inés Alvarado Arbildo**

**Asesor: Wilfredo Lafosse Quintana**

**[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)**

**Lima, abril 2020**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación se enfoca en determinar el rol que tiene la transformación digital en las estrategias de las organizaciones del sector financiero del Perú. Para lograr este objetivo, se ha realizado una revisión de los conceptos y fundamentos teóricos que están relacionados a la estrategia, la transformación digital y nuevos agentes que están ingresando al mercado como lo son las startups.

Con la información obtenida de las fuentes bibliográficas y de las entrevistas realizadas, se ha recabado información acerca de la evolución de los avances en transformación digital que han tenido las empresas líderes del sector, esto para validar las hipótesis planteadas.

Finalmente, con esta información, se ha podido determinar que actualmente la transformación digital tiene un rol importante en la estrategia de las organizaciones, y su importancia irá incrementándose conforme los contextos cambien.

## **ABSTRACT**

This research focuses on determining the role that digital transformation has in the strategies of organizations in the financial sector of Peru. To achieve this objective, there has been a review of the concepts and technical foundations that are related to the strategy, the digital transformation and the new agents that are entering the market such as are startups.

With the information obtained from the bibliographic sources and from the interviews carried out, information has been gathered about the evolution of the advances in digital transformation that the leading companies in the sector have had, this to validate the hypotheses raised.

Finally, with this information, it has been possible to determine that digital transformation currently plays an important role in organizations' strategies, and its importance will increase as contexts changes.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO .....	5
1. Transformación digital .....	5
2. Estrategia.....	9
3. Ventaja competitiva.....	12
4. Modelo de negocio .....	14
5. Competitividad .....	15
6. Innovación.....	15
7. Cultura organizacional.....	16
8. Modelos de trabajo .....	17
9. Startups.....	20
10. Fintech.....	21
11. Sistema Financiero .....	21
12. Sistema financiero peruano .....	23
13. Bancarización .....	24
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	27
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41
ANEXOS .....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelo de transformación digital Rogers .....	6
--	---

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de transformación digital MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting .....	7
Ilustración 2. Modelo de transformación digital RocaSalvatella y Pacífico Business School.....	8
Ilustración 3. Matriz de Ansoff .....	11
Ilustración 4. VRIO framework.....	12
Ilustración 5. La cadena de valor según Michael Porter .....	13
Ilustración 6: Cadena de valor Idris Mootee.....	14
Ilustración 7. Módulos del Modelo de Negocio .....	15
Ilustración 8. Las cuatro I's .....	16
Ilustración 9. Pilares del Design Thinking .....	19
Ilustración 10. El Sistema Financiero .....	22
Ilustración 11: Número de transacciones monetarias .....	27
Ilustración 12: Crecimiento anual transacciones monetarias por canal.....	28
Ilustración 13: Porcentaje de la población que usa Internet en Perú .....	28
Ilustración 14: Número de usuarios de smartphones en Perú (en millones) .....	29
Ilustración 15: Evolución de créditos, depósitos y patrimonios.....	30
Ilustración 16: Evolución de los hogares que utilizan productos financieros .....	30
Ilustración 17: Participación de patrimonio por institución financiera .....	31
Ilustración 18: Bancos líderes en Perú en 2017, basado en el valor total de sus activos (en millones de dólares).....	31
Ilustración 19: Ratio de adopción de fintechs en países de Latinoamérica en 2019.....	33
Ilustración 20: Fintech como parte de inversiones de venture capital en Latinoamérica de Enero 2017 a Junio 2018, por país.....	34
Ilustración 21: Resultados encuesta a consumidores digitales .....	34
Ilustración 22: Distribución de fintechs en Perú hasta Mayo 2017, por sector .....	35

Ilustración 23: Movilización dinero fintech .....	36
Ilustración 24: Media competencias digitales.....	37
Ilustración 25: Número de suscripciones a Internet de línea fija en Perú (en millones) .....	49
Ilustración 26: Marcas peruanas más valoradas en 2019 (en millones de dólares) .....	49
Ilustración 27: Distribución de los ingresos por internet en Perú en 2019, por formato .....	50
Ilustración 28: Gasto en publicidad digital en Perú (en millones de dólares) .....	50
Ilustración 29: Proporción de la población familiarizada con los canales de servicio del sistema financiero seleccionados en Perú hasta el 2016.....	51
Ilustración 30: Proporción de la población que usa determinado canal de servicio financiero en Perú hasta febrero del 2016 .....	51
Ilustración 31: Número de Fintech en Latinoamérica en 2018, por país.....	52
Ilustración 32: Tasa de penetración doméstica de smartphones en Perú.....	52
Ilustración 33: Bancos líderes en Perú en 2017, basado en el valor total de sus activos (en millones de dólares).....	53
Ilustración 34: Modelos de negocio líderes en el mercado de finanzas alternativas en Perú en 2017, por valor de mercado (en millones de dólares).....	53
Ilustración 35: Créditos y depósitos del sistema financiero (como % del PBI) .....	54
Ilustración 36: Número de oficinas de instituciones financieras.....	54
Ilustración 37: Número de cajeros automáticos.....	55
Ilustración 38: Número de POS.....	55
Ilustración 39: Número de deudores (miles) .....	56
Ilustración 40: Número de cuentas de depósito (miles) .....	56

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Instituciones financieras nacionales autorizadas .....	48
Anexo 2: Estudios de mercado peruano y financiero .....	49
Anexo 3: Evolución de los Indicadores de Intermediación e Inclusión Financiera del Sistema Financiero .....	54
Anexo 4: Consolidado de preguntas para las entrevistas .....	57

# **INTRODUCCIÓN**

## **1. Antecedentes**

En los últimos años se ha visto como el mundo ha cambiado a través de la digitalización, esto ha permitido a las empresas a desarrollarse tecnológicamente y ganar competitividad. La tecnología ha cambiado radicalmente la manera como las personas interactuamos y nos comunicamos, esto ha hecho que los contextos en los que se sitúan las empresas cambien rápidamente. Hoy en día, la cultura ha cambiado y esto afecta también a los modelos de negocio que se tienen que adaptar para continuar generando valor.

Han surgido nuevos modelos de negocio, como las start ups; así como nuevas tecnologías, como el big data, blockchain y la inteligencia artificial que pueden ayudar a mejorar las operaciones de las empresas, pero también representan una amenaza.

En el caso de Perú, recientemente las empresas han comenzado a considerar a la transformación digital como una nueva forma de generar valor. El 2018 solo un 2% de empresas se encontraban en un alto nivel de maduración de transformación digital; sin embargo, el 2019, el 10% de empresas está en ese camino, lo que refuerza la importancia que está tomando la transformación digital en la estrategia de negocio. Asimismo, los sectores que más han alcanzado la madurez digital son el de telecomunicaciones con 68.3%, y el de banca y seguros con 63.2%, esto debido a que sus clientes viven en un entorno digital y tienen mayor posibilidad de llegar a ellos si cuentan con alguna plataforma digital (Ochoa Fattorini, 2019).

## **2. Problemática del estudio**

A pesar de que es evidente que las empresas deben hacer un cambio en sus estrategias por la rapidez de los cambios tecnológicos y el cambio en los patrones de conducta de los consumidores, muchas empresas aún no toman conciencia de la importancia de adaptar su estrategia a estos cambios.

De acuerdo con un estudio realizado por Deloitte a empresas a nivel mundial, solo el 15% de empleados de empresas poco maduras digitalmente piensan que su empresa tiene una estrategia digital definida (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2015).

La digitalización ha traído cambios y oportunidades en las empresas de Latinoamérica; sin embargo, si bien la adopción de tecnología en las empresas es del 79.58%, según un estudio realizado por gA Center for Digital Transformation, la preparación digital que deben tener para implementar correctamente la transformación digital y así obtener los retornos esperados es tan solo del 46,56%, según los directivos de las empresas entrevistadas. Estos resultados se deben a las demoras que tienen

las empresas para adoptar e implementar la transformación digital (gA Center for Digital Transformation, 2018)

Finalmente, se han realizado algunas investigaciones acerca del impacto y la importancia de la transformación digital, pero no son muchas tomando en cuenta el contexto peruano y el entorno complejo en el que están las empresas financieras peruanas. Es así como surge la importancia de entender el rol de la transformación digital en esta industria.

### **3. Objetivos de la investigación**

#### **3.1. Objetivo general**

Analizar y determinar el impacto e influencia de la implementación del proceso de transformación digital en la formulación de la estrategia de negocios en empresas del sector financiero en el Perú, así como determinar en qué medida esta implementación ha contribuido al desarrollo de esta industria y si puede ser considerada como una oportunidad para estas empresas.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Identificar la propuesta de valor de la transformación digital.
- Identificar los beneficios de incorporar la transformación digital en la estrategia de negocio.
- Identificar las dificultades que tienen las empresas al desarrollar la transformación digital.
- Identificar las diferencias en los tipos de estrategias y métodos de trabajos tradicionales versus los de la transformación digital.
- Determinar la relación de la implementación de la transformación digital con los resultados del negocio.
- Determinar los riesgos que se asumen al implementar la transformación digital en la empresa.
- Analizar el desarrollo de productos financieros y procesos de la industria bancaria en el Perú.
- Analizar la influencia de la transformación digital en las empresas financieras donde ya se implementó.

### **4. Preguntas de investigación**

- ¿Es necesaria una estrategia de transformación digital para las empresas de la industria financiera en el Perú?
- ¿La transformación digital mejora el desempeño de las empresas?
- ¿Qué diferencias existen entre empresas que implementan transformación digital de las que no?

## **5. Hipótesis**

H1: La transformación digital ha impactado favorablemente en el desarrollo de productos y la mejora de procesos en las empresas del sector financiero en el Perú.

H2: Las empresas donde se está implementando la transformación digital han tenido mejores desempeños que las empresas que no.

## **6. Justificación**

Hoy en día, las empresas viven en un entorno cada vez más ágil y digital debido a la globalización. Para hacer frente a estos cambios, las empresas deben desarrollar competencias y formular estrategias que les permita tener una ventaja competitiva y mantenerse a la vanguardia de la industria.

Por esta razón es que en los últimos años se ha desarrollado el concepto de transformación digital, que busca que las empresas desarrollen productos más rápido, de acuerdo con el alto dinamismo digital de hoy en día, y que se acerquen más a las necesidades de sus clientes. Para enfrentar estos cambios es necesario no solo cambiar la tecnología, sino también la estrategia de negocio y la cultura organizacional.

A nivel mundial, las empresas han tomado conciencia de la importancia de la transformación digital en la propuesta de valor. El contexto mundial ha cambiado de manera rápida y extraordinaria, las empresas que hace unos años lideraban el mercado y que tenían los mejores valores de marca, hoy en día, han sido reemplazadas por empresas enfocadas en la tecnología e innovación.

Es así como nace la importancia transformación digital, para lograr que las empresas se mantengan vigentes frente a estos cambios y tengan la posibilidad de manejar los datos para mejorar la experiencia del cliente. Y para aplicar este concepto correctamente es necesario instaurarlo en todas las actividades de la empresa, transformar los procesos y la forma general de trabajo. De esta manera, las empresas lograrán mejorar la propuesta de valor que se le da al cliente.

## **7. Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación es descriptivo y permitirá abordar los siguientes puntos:

- Demostrar la necesidad de la transformación digital en las empresas.
- Determinar el impacto de la transformación digital en el entorno empresarial.
- Mejorar los conocimientos sobre transformación digital y el rol que tiene en la estrategia de negocio.



- Desarrollar acciones en el planeamiento estratégico, considerando los aspectos clave de la transformación digital.

#### **8. Limitaciones de la investigación**

- La principal limitación es el acceso a datos internos de las instituciones financieras, como lo son la productividad y tiempo de entrega de productos, razón por la cual se tomará como fuente publicaciones de sus grupos de interés y de organismos reguladores.
- Existen pocas investigaciones relacionadas con la transformación digital en el contexto peruano bancario previas a esta investigación, lo que limita el estudio del impacto de la transformación digital y también limita las referencias de la investigación.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se expondrá el marco teórico de la investigación. Primero, se abordará la variable “transformación digital”, su definición y los diferentes modelos que existen; los métodos de trabajo desarrollado en diferentes investigaciones académicas; los nuevos modelos de negocios financieros que han surgido; y finalmente, los sistemas financieros.

### **1. Transformación digital**

#### **1.1. Definición de transformación digital**

Según Kotarba, la transformación digital puede ser definida como la adaptación y/o modificación de los modelos de negocio de las empresas causadas por el avance tecnológico y la innovación que se está dando en las industrias, lo que tiene como principal implicancia cambios en el comportamiento de los consumidores (Kotarba, 2018).

Por otro lado, en una investigación realizada por EY, se considera que la transformación digital es la migración que realizan las empresas de los enfoques tradicionales y conocidos hacia nuevas formas de trabajo y cultura, incorporando las nuevas tecnologías. Es importante resaltar, que la transformación digital no solo involucra cambios en los procesos y productos, sino implica cambios en toda la organización, pasando por cambios en la gestión de personas y cultura organizacional, cambios en la forma de trabajo permitiendo el ingreso de la innovación, y cambios en los modelos de negocio (Escudero, 2018).

Finalmente, según MIT, la transformación digital consiste en el uso de la tecnología para mejorar radicalmente el rendimiento o alcance de las empresas, muchas de las empresas hoy en día están utilizando las nuevas tecnologías y mejorando el uso de sus tecnologías tradicionales para cambiar las relaciones con los clientes, los procesos internos y la propuesta de valor. De acuerdo con ellos, los ejecutivos están concentrándose en transformar 3 áreas claves en sus empresas: la experiencia del consumidor, los procesos operativos y el modelo de negocio (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011).

En resumen, la transformación digital es el cambio que se experimenta en las empresas de los modelos de negocio, que se demuestran a través de cambios tecnológicos, en el cambio de la forma de trabajo, la cultura de la empresa y los procesos.

## 1.2. Modelos de transformación digital

A partir de la definición desarrollada en el punto anterior, se puede observar que no hay solo una definición de transformación digital, en este punto, se ha podido identificar tres modelos de transformación digital.

Primero, se presentará el modelo de transformación digital propuesto por David L. Rogers. En la Tabla 1 se puede observar un cuadro resumen de las principales características de los dominios de la transformación digital que propone en su libro, *The Digital Transformation Playbook*. Asimismo, se concentra en las cinco fuerzas que están reorganizando las estrategias de negocio: consumidores, competencia, data, innovación y valor. Estas cinco fuerzas están redefiniendo la estrategia con la que las empresas tienen que operar para poder ser exitosas (Rogers, 2016).

*Tabla 1. Modelo de transformación digital Rogers*

<b>Dominios</b>	<b>Características</b>
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahora son una red dinámica que intercambia información.</li> <li>• Son una influencia clave.</li> <li>• Se utiliza el marketing no solo para la compra, sino para generar lealtad.</li> <li>• Cambios en la cadena de valor</li> </ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las industrias con las que se compite cambian constantemente.</li> <li>• Algunos competidores cooperan en áreas claves.</li> </ul>
Data	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La data es generada rápida y constantemente.</li> <li>• La data es una fuente de creación de valor.</li> </ul>
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones están basadas en testeos y validaciones.</li> <li>• Testear ideas es barato, rápido y fácil. Los experimentos son hechos regularmente.</li> <li>• Las fallas son para aprender.</li> <li>• Concentración en prototipos mínimos viables.</li> </ul>
Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propuesta de valor está definida por los cambios en las necesidades de los consumidores.</li> <li>• Cambiar la propuesta de valor si es necesario, para mantenerse vigente.</li> </ul>

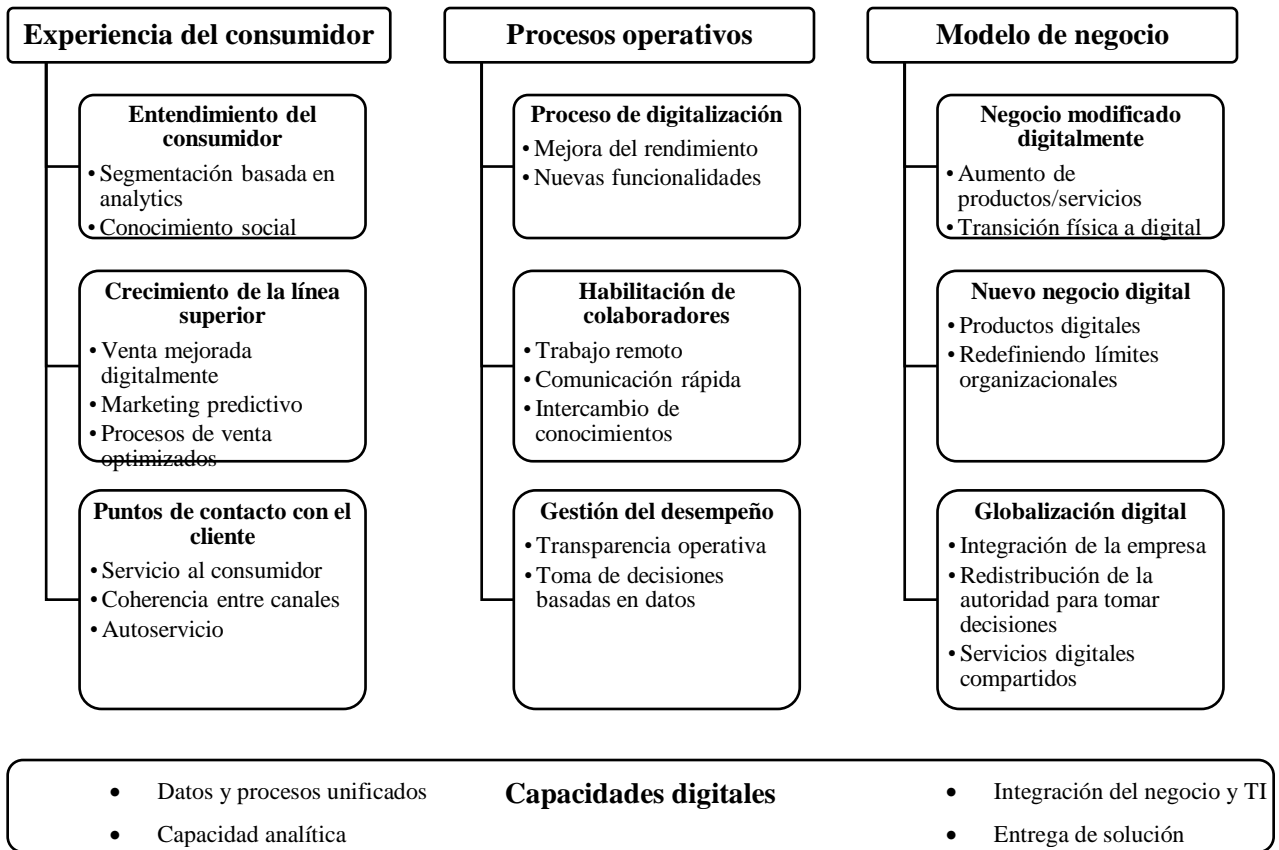
Fuente: (Rogers, 2016) Elaboración: Propia

Estos cinco dominios permiten que las empresas puedan reformular sus estrategias para tener éxito en estos nuevos contextos. En el libro, Rogers explica como la transformación digital está

transformando las reglas de las estrategias de estos dominios y como las empresas deben realizar estos cambios en todas las áreas de las empresas.

El segundo modelo de transformación digital que se presentará fue propuesto por el MIT Center con Capgemini Consulting. Este fue un estudio realizado en base a encuestas y entrevistas a 157 ejecutivos en 50 empresas en las que se está implementando la transformación digital. A diferencia del modelo propuesto por Rogers, este se centra en tres bloques: experiencia del consumidor, procesos operativos y modelo de negocio. En la Ilustración 1, hay un cuadro resumen de las áreas clave que los ejecutivos consideran que se deben transformar digitalmente (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011).

*Ilustración 1. Modelo de transformación digital MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*



Fuente: (MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011)

Según este modelo de transformación, los pasos claves que deben seguir los directivos para dirigir la organización hacia la transformación digital son:

- Definir la visión digital de la empresa: Definir como las nuevas tecnologías pueden mejorar el rendimiento de las empresas y la satisfacción del cliente.
- Invertir en iniciativas de transformación digital: Realizar experimentos manejando el riesgo y capitalizando el cambio.
- Liderar el cambio: Se tiene que comprometer a la organización a través de una comunicación fácil e impactante para que todos los colaboradores la comprendan y adopten.

El tercer modelo de transformación digital es el desarrollado por RocaSalvatella, una empresa especializada en transformación digital (Ilustración 2).

*Ilustración 2. Modelo de transformación digital RocaSalvatella y Pacífico Business School*



Fuente: (RocaSalvatella y Pacífico Business School, 2019)

Este modelo explica cuáles son los puntos clave de la estrategia de negocio que deben seguir las empresas para que puedan seguir con éxito su camino hacia la transformación digital (RocaSalvatella y Pacífico Business School, 2019). Los seis ejes de la transformación digital de este modelo son:

- La visión: Este eje afecta a todas las fases de la transformación digital y ayuda a visualizar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa respecto a la digitalización.
- Los procesos: La optimización y automatización de los procesos deben ser lineales para todos los sectores de la empresa, alineadas a la visión digital.
- Puntos de contacto: Lograr la omnicanalidad, la cual se refiere a tener una única forma de relacionarse con el usuario final.
- Los productos y servicios: Buscar diseñar nuevos productos y/o servicios, o rediseñar los que se tienen actualmente para poder darle la mejor experiencia a los clientes.
- Modelos de negocio: Realizar cambios en el modelo de negocio, redefinir la intermediación que tiene un sector, y explorar nuevos modelos para hacerle frente a los nuevos competidores.
- Cultura digital: Es uno de los principales retos de la transformación digital, se debe lograr transformar la mentalidad de los colaboradores y la cultura organizacional. Uno de los riesgos que se pueden presentar es la resistencia al cambio y la falta de organización y liderazgo por parte de los directivos de la empresa.

## **2. Estrategia**

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de actividades organizadas que se orienta a cumplir los objetivos que una organización ha establecido (Franco Concha, 2013). Por otro lado, según Rothaermel, la estrategia es un conjunto de acciones que una empresa toma para lograr sus objetivos y tener un rendimiento superior a sus competidores y en la industria en la que se encuentra (Rothaermel, 2012). En resumen, la estrategia establece las acciones y actividades que realizará la empresa para obtener una posición favorable dentro de la industria en la que se encuentra (Porter, 1985).

### **2.1. Estrategias competitivas genéricas**

Las estrategias competitivas surgen para hacer frente a los competidores y factores de la industria para poder conseguir los objetivos determinados por la organización. Según Michael Porter, hay tres tipos de estrategias genéricas, las dos primeras abarcan todo el mercado siendo la de diferenciación y liderazgo en costos; la tercera es la de enfoque en un segmento determinado del mercado (Porter, 1985).

La estrategia de diferenciación busca crear el mejor valor para los consumidores que sus competidores, entregando productos y/o servicios con funcionalidades únicas teniendo costos similares, cobrándoles a sus consumidores un precio más alto. Esta estrategia principalmente se enfoca en los siguientes conductores de valor: funcionalidades del producto, el cual puede permitir a

la organización convertir un commodity en un productor diferenciado con un precio mayor; el servicio al consumidor, que permite darle a los consumidores darle una experiencia única y diferenciada; y complementos, los cuales agregar valor al producto y/o servicio porque son consumidos en conjunto (Rothaermel, 2012).

La estrategia de liderazgo de costos busca entregar productos y/o servicios parecidos al de sus competidores, pero ofreciendo un menor precio por ellos para lograr un mayor volumen de ventas. Un competidor puede lograr una ventaja competitiva a través de esta estrategia genérica si el valor económico que genera es mayor al de sus competidores. Al igual que la estrategia de diferenciación, la estrategia de liderazgo de costos tiene los siguientes conductores de valor: costo del valor de entrada, economías de escala, efecto de la curva de aprendizaje, y el efecto de la curva de experiencia (Rothaermel, 2012).

La estrategia de enfoque busca establecerse en un sector del mercado donde la empresa pueda atender eficientemente. Para lograr el éxito utilizando esta estrategia se debe permanecer dedicado a atender al nicho mejor que otros competidores y no desatenderlo por tratar de ingresar a otros segmentos (Franco Concha, 2013). Esta estrategia también se puede dividir en enfoque de diferenciación y enfoque de costos. El enfoque de diferenciación se utiliza cuando la empresa se enfoca en un nicho específico y el producto o servicio se puede diferenciar o es único, mientras que el enfoque de costos se utiliza cuando la empresa igualmente se enfoca en un nicho específico y puede controlar los gastos con eficiencia (Weinberger, 2009).

## **2.2. Blue Ocean Strategy**

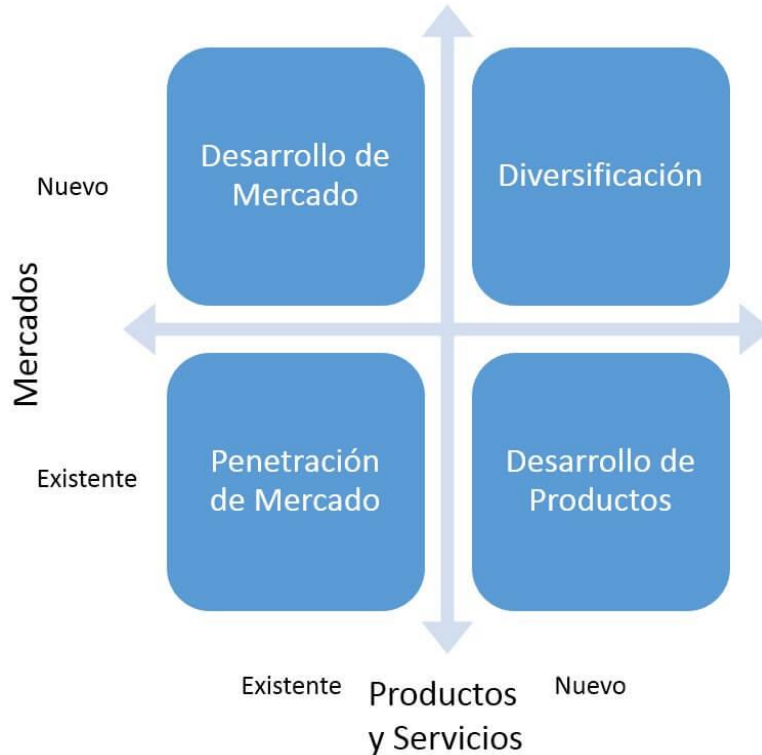
Es una estrategia que combina la diferenciación con el liderazgo en costos creando, en base a innovación, productos y/o servicios bajo una nueva posición estratégica. Los “blue oceans” representan un nuevo mercado, una nueva demanda, y las oportunidades que significan un crecimiento exponencial. Por otro lado, los “red oceans” son los mercados actuales que existen en las industrias. Para que esta estrategia funcione, los directivos de la empresa deben compensar la estrategia de diferenciación con bajos costos, esto se logra a través del “value innovation”, que logra alinear la innovación con los beneficios percibidos por los consumidores y el precio. (Rothaermel, 2012).

## **2.3. Estrategias de crecimiento**

La matriz de estrategia de crecimiento de Ansoff permite clasificar las estrategias en función del producto o servicio ofertado y el mercado en el que está actuando. Esta matriz es de ayuda para

detectar el riesgo que tiene la empresa al usar una determinada estrategia (Franco Concha, 2013). A continuación, en la Ilustración 3 se puede observar la matriz de Ansoff:

*Ilustración 3. Matriz de Ansoff*



Fuente: (Franco Concha, 2013)

Se pueden desarrollar cuatro estrategias (Franco Concha, 2013):

- Estrategia de penetración de mercado: Esta estrategia considera que la empresa crezca para obtener una mayor cuota de mercado en uno en el que opera actualmente manteniendo el mismo producto o servicio que está ofreciendo.
- Estrategia de desarrollo del producto: Esta estrategia considera que la empresa desarrolle nuevos productos/servicios, para ofrecer al mercado que actualmente tiene.
- Estrategia de desarrollo de mercado: Busca que la empresa crezca ofreciendo sus productos/servicios actuales en nuevos mercados diferentes a los que la empresa maneja actualmente.
- Estrategia de diversificación: Esta estrategia se realiza cuando la empresa desarrolla nuevos productos para colocarlos en nuevos mercados.

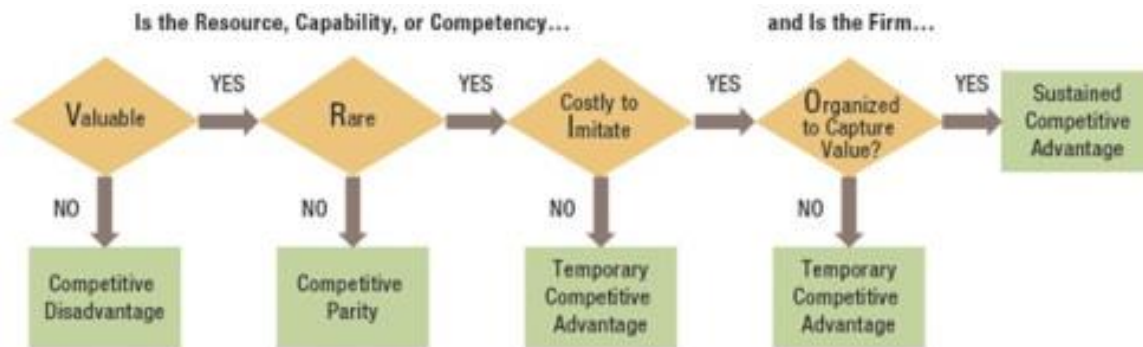


### 3. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es la fortaleza, recurso o capacidad que le permite diferenciarse frente a sus clientes, cumpliendo los requisitos que sean valiosos, raros y difíciles de imitar por los competidores (Weinberger, 2009). Otro concepto de ventaja competitiva es el presentado por Porter, el cual surge del valor que la empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de realizarlo (Porter, 1985). Asimismo, la ventaja competitiva puede ser considerada como el rendimiento superior que tiene una empresa en comparación con los competidores de su industria (Rothaermel, 2012).

Para poder identificar la ventaja competitiva, se tiene que identificar los recursos que pueden llevar a la empresa a tener un rendimiento superior. Es así como surge el modelo VRIO, el cual sostiene que una empresa puede tener y sostener una ventaja competitiva solo cuando tiene los recursos o competencias que satisfacen los criterios del VRIO que se pueden observar en la Ilustración 4 (Rothaermel, 2012):

*Ilustración 4. VRIO framework*



Fuente: (Rothaermel, 2012)

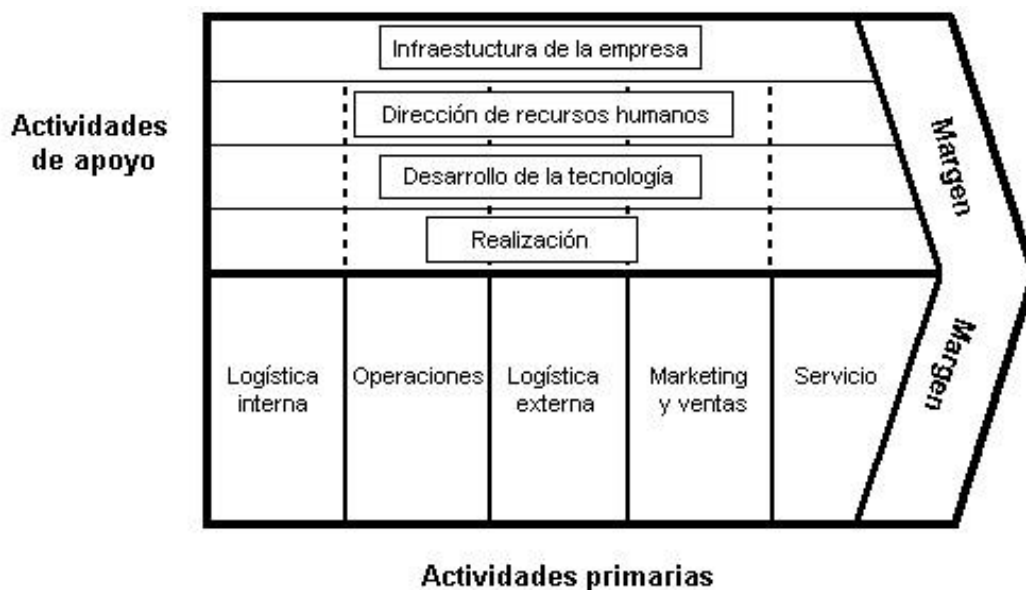
Un recurso o competencia es considerado valioso cuando se puede aprovechar con él una oportunidad o neutralizar una posible amenaza. Se considera raro cuando el número de empresas que lo tiene es menor al número de firmas que lo llevarían a la industria a un estado de competencia perfecta. Es raro de imitar cuando a los competidores que no tienen el recurso les cuesta mucho desarrollar o comprar un recurso a un costo parecido. Finalmente es organizado para capturar valor si tiene una estructura, procesos y sistemas que le permitan alcanzar su potencial. Es así como un recurso o competencia tiene que cumplir todos los requisitos para que pueda ser considerada una ventaja competitiva sostenible (Rothaermel, 2012).

La ventaja competitiva de las empresas ha cambiado por las nuevas tecnologías, las cuales han generado un cambio estructural y en la competencia de las industrias. Asimismo, las tecnologías

tienen un gran impacto en todas las actividades de la cadena de valor de la empresa, la cual refleja todas las actividades de la empresa, su estrategia y su enfoque. La tecnología afecta la ventaja competitiva en caso esta determine una posición favorable para la empresa en cuanto a su estrategia de costos, diferenciación o enfoque (Porter, 1985).

Porter propuso una cadena de valor donde las empresas puedan mapear y evaluar todas sus actividades y ver como se conectan entre sí. Él identifico las actividades claves de cada área para ver donde se encuentra el principal valor dentro de los procesos de las empresas (Porter, 1985).

*Ilustración 5. La cadena de valor según Michael Porter*



Fuente: (Porter, 1985)

La importancia que se le ha dado a la cadena de valor radica en su aporte para identificar como se puede lograr la ventaja competitiva en la empresa, así la empresa puede aprovechar las oportunidades que les asegure el liderazgo en costos o la diferenciación, la que sea su estrategia (Porter, 1985).

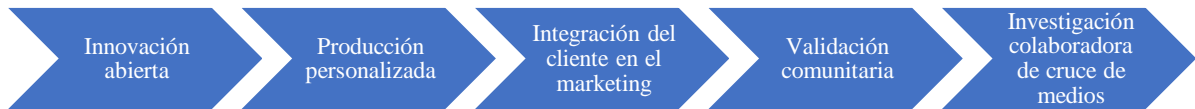
Según Idris Mootee, la cadena de valor ha cambiado, uno es la cadena de valor en la era industrial y otra con una estrategia de transformación digital (Mootee, 2013). La diferencia entre estas dos cadenas es la que se observa en la Ilustración 6:

*Ilustración 6: Cadena de valor Idris Mootee*

### **Cadena de valor en la era industrial**



### **Cadena de valor con estrategia de transformación digital**



Fuente: (Mootee, 2013)

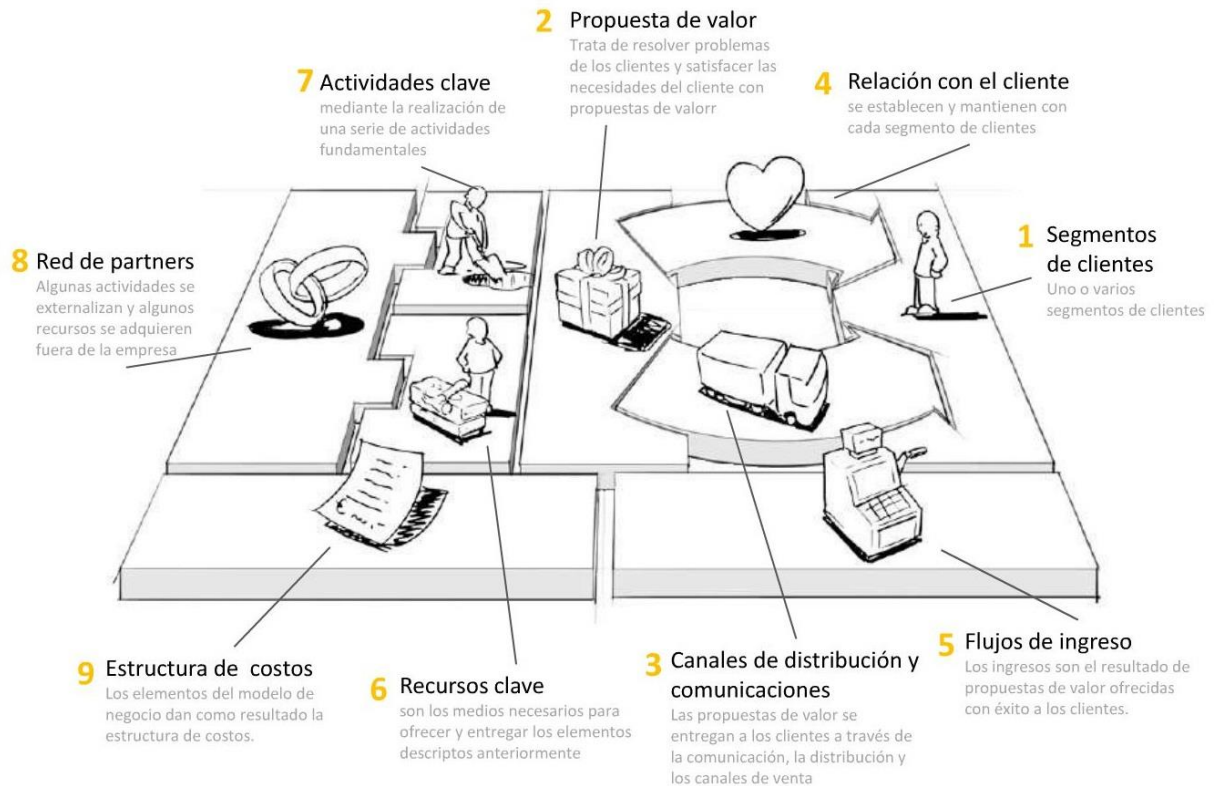
En resumen, el éxito de una organización se logra formulando e implementando una estrategia que permita a la empresa tener y sostener una ventaja competitiva, esto se logrará cuando se identifiquen las competencias, recursos y capacidades principales de la empresa, así como identificar y manejar las externalidades que se puedan presentar.

#### **4. Modelo de negocio**

Un modelo de negocio es la concepción de cómo deben integrarse las estrategias de una empresa de forma congruente, aprovechando su ventaja competitiva de forma tal que se consiga una rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores (Hill & Jones, 2011). Otro concepto de que es un modelo de negocio es el que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Según Osterwalder y Pigneur, el modelo de negocio es un paso anterior a la estrategia y se divide en nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2011). A continuación, en la Ilustración 7 se puede ver el esquema de los módulos del modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur:

Ilustración 7. Módulos del Modelo de Negocio



Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

## 5. Competitividad

El World Economic Forum define a la competitividad como los atributos y cualidades de una economía que permite el uso más eficiente de los factores de producción, lo definen como la productividad que puede lograr una economía. Desde el año 2018, el WEF<sup>1</sup> ha agregado 4 nuevos factores que se espera que crezcan durante la cuarta Revolución Industrial, estos son: capital humano, agilidad, resiliencia e innovación (Schwab, 2019)

## 6. Innovación

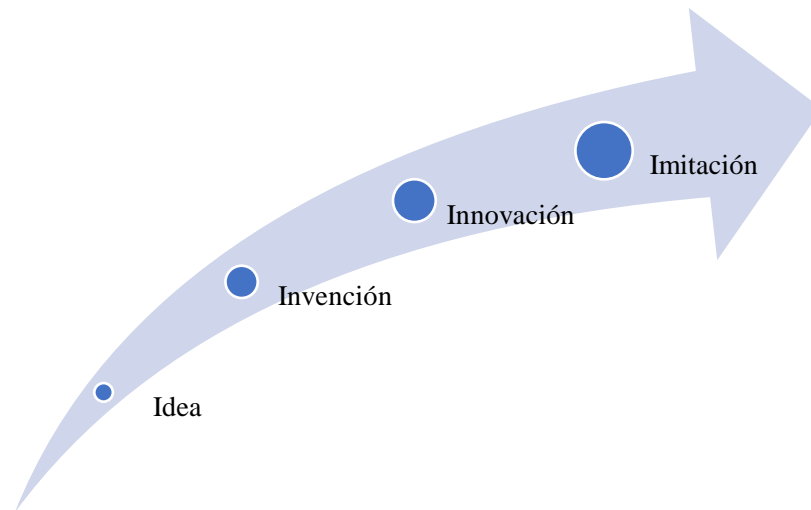
La innovación se puede definir como la introducción de un objeto o métodos nuevos en el mercado y que pueda ser comercializado (Fernández Sánchez, 2005). La innovación permite que las empresas puedan redefinir el mercado y puedan alcanzar la ventaja competitiva (Rothaermel, 2012). El valor de la innovación no solo se basa en que es un nuevo concepto, sino en cómo captura valor, demostrado en su viabilidad comercial y la captura de una mayor cuota de mercado (Fernández Sánchez, 2005).

<sup>1</sup> WEF: World Economic Forum

## 6.1. Procesos de innovación

En primer lugar, según Rothaermel, la innovación sigue el proceso de descubrimiento, desarrollo y transformación de nuevos conceptos y conocimientos. Este proceso consta de cuatro fases: idea, invención, innovación e imitación (Rothaermel, 2012).

*Ilustración 8. Las cuatro I's*



Fuente: (Rothaermel, 2012)

La idea es el primer concepto, la cual debe estar basada en una investigación. Luego, la invención es la construcción de la idea en un producto, servicio o proceso. La innovación consiste en la comercialización de la invención, el éxito de esta se ve reflejado en las ganancias de la organización. Finalmente, la imitación surge cuando los competidores, al ver el éxito del producto, servicio o proceso, deciden imitarlo en el mercado (Rothaermel, 2012).

## 7. Cultura organizacional

La cultura está definida como la colección de reglas implícitas, normas y valores que influyen el comportamiento de las personas (Kaplan, 2017).

La cultura organizacional se puede definir como un sistema implícito e intangible de significados compartidos que definen conductas, pensamientos y formas de vida en una organización, determinadas por las ideologías, valores, normas, ritos, historias, entre otros, que han evolucionado conforme pasa el tiempo y son las bases de la organización (Mendez Álvarez, 2019).

La cultura organizacional es importante debido a que cada organización la construye de acuerdo a los parámetros en los que desea que se comporten sus colaboradores, ellos los apropian y los asumen

para su interacción diaria. La organización se fortalece cuando las personas orientan sus acciones hacia un fin común, a través del trabajo individual y en conjunto (Mendez Álvarez, 2019).

La cultura de innovación es un ambiente que promueve la libertad de pensamiento, el espíritu emprendedor, la creación de valor sostenible en todos los niveles y funciones de las organizaciones (Kaplan, 2017).

La transformación digital también impacta en la cultura de la organización, en un estudio, RocaSalvatella ha desarrollado un modelo de competencias digitales. En ella describen 8 competencias básicas que un profesional debe adquirir y desarrollar para afrontar bien el proceso de transformación digital en su organización, estas competencias son: conocimiento digital, trabajo en red, gestión de la información, comunicación digital, aprendizaje continuo, orientación al cliente, liderazgo en red y visión estratégica. Estas competencias deben ser impulsadas por los directivos, en ellos recae la tarea de crear una nueva cultura empresarial basada en la colaboración (RocaSalvatella y Pacífico Business School, 2019).

## **8. Modelos de trabajo**

En los últimos años las industrias han experimentado muchos cambios, para que las empresas puedan seguir el ritmo de estos cambios han surgido nuevos modelos de trabajo. Estos modelos de trabajo se basan, no solo en los cambios ocurridos en las industrias, sino también en los cambios de las tecnologías, la competencia y los consumidores. A continuación, se explicarán algunos modelos de negocio basado en los cambios de la transformación digital.

### **8.1. Agilidad**

La agilidad es una metodología de desarrollo de proyectos, la cual consiste en cambiar la forma de trabajar y organizarse. El objetivo para los proyectos desarrollados bajo este marco de trabajo es desarrollar productos y/o servicios que puedan adaptarse rápidamente a las prioridades y necesidades de los clientes (Tena, 2018).

La agilidad es un cambio de la mentalidad de las empresas, que involucra cambios en los valores y principios de ellos, basadas en las prácticas de desarrollo de software. Es un modelo de mejora continua en el que se planifica el producto o servicio, se crea, se comprueba el resultado y se mejora (Tena, 2018).

El beneficio de la agilidad no es solamente incrementar la productividad, y no debería ser el único objetivo para implementarlo, sino también su mayor beneficio viene de trabajar diferente. La agilidad puede lograr un éxito organizacional debido a que se enfoca en entregar valor rápidamente y reducir

costos. La entrega de valor se logra a través lanzamientos de funciones básicas de productos o servicios y se van mejorando conforme el cliente brinde feedback; y la reducción en costos cancelando proyectos no viables rápidamente y reemplazando desarrollos largos y caros por unos más accesibles (Shore & Warden, 2007).

Según Rasmusson, para lograr entregar valor rápidamente dentro del marco de la agilidad se necesitan estos requisitos:

- Dividir el problema principal en pequeños problemas.
- Priorizar las entregas al cliente, lanzar un producto mínimo viable e ir incrementando su valor.
- Asegurarse de estar entregando valor, organizarse en torno al valor del cliente.
- Cambiar el plan cuando sea necesario, realizar una planificación adaptable.

Es así como con estos requisitos se cumple el principio de agilidad de “la prioridad es satisfacer al consumidor a través de una temprana y continua entrega de valor” (Rasmusson, 2010).

Hay varios marcos de trabajo dentro de la agilidad, entre ellos se pueden encontrar los siguientes:

- Scrum: Marco de trabajo con equipos multidisciplinarios que trabajan con un objetivo en común y con iteraciones cortas. Estos equipos trabajan mediante una descripción detallada de las tareas a realizar en un proyecto y cómo deben realizarse. El progreso de los proyectos que se realizan bajo este marco se verifica en iteraciones llamadas “sprints”, los que tienen una duración fija y en el equipo debe haber terminado las tareas definidas de las características del producto o servicio (Alaimo, 2013).
- Kanban: Es el marco de trabajo usada en los casos de organizaciones en los que se involucre producción de productos. Su propósito es reducir la cantidad de trabajo en proceso y en inventario (Chen & Chen-Yang, 2018). Asimismo, este marco está enfocado en reducir el desarrollo del “trabajo en proceso”, mejorar el flujo de la generación de valor y reducir los ciclos de producción. Se basa en que los equipos puedan visualizar en tablas en flujo de trabajo, los cuales permiten la colaboración de varios equipos y llevar un mejor control del trabajo desarrollado (Hofmann, Lauber, Haefner, & Lanza, 2018).

En resumen, la agilidad es un nuevo modelo de trabajo que está enfocado en la entrega continua de productos que generen valor en la experiencia de los clientes de las organizaciones, esta se enfoca en dar valor al cliente con un equipo multidisciplinario, colaborativo, con un propósito común de generación de valor para los consumidores.

## 8.2. Design Thinking

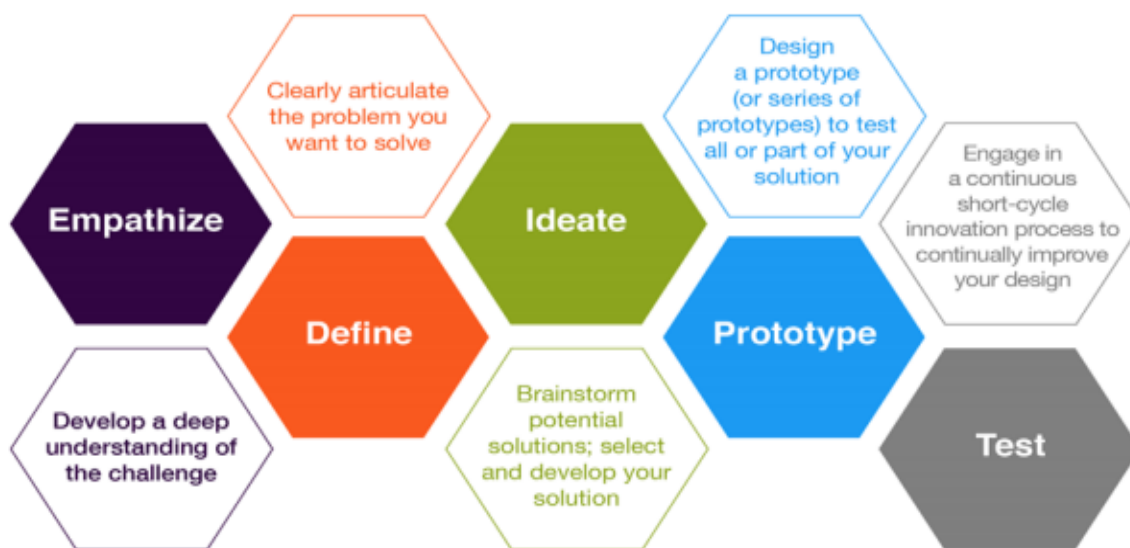
Design thinking es una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con una filosofía de diseño centrada en las personas (Brown, 2008). Otra definición de design thinking es un enfoque iterativo de resolución de problemas caracterizado por un énfasis en la empatía, centrado en el usuario, pensamiento integrador, colaboración, y el uso activo de herramientas de ideación y visualización (Kurtmollaiev, Pedersen, Fjuk, & Kvale, 2018)

El objetivo del design thinking es lograr que las empresas ofrezcan productos o servicios que satisfagan mejor los deseos y necesidades de los consumidores; y tiene el potencial de mejorar los resultados de la innovación al reducir el número de fallas que usualmente tienen los colaboradores en las organizaciones, como lo son tener hipótesis no basadas en lo que quieren y necesitan los consumidores (Liedtka, 2014).

Lo que ofrece el design thinking a las organizaciones es una forma diferente de desarrollar productos o servicios que satisfacen mejor las necesidades. Asimismo, se le considera una fuente de ventaja competitiva debido a que es una nueva forma de generar innovación y, dependiendo de sus resultados, cumple con los requisitos del análisis VRIO (Dunne, 2018).

El design thinking está basado en observaciones de los usuarios, la identificación de los stakeholders, la propuesta de soluciones y el prototipado (Mishra, 2017). Para realizar el proceso de design thinking hay cinco pilares, como se muestra en la Ilustración 9 (Salunkhe & Kadam, 2018).

*Ilustración 9. Pilares del Design Thinking*



Fuente: (Salunkhe & Kadam, 2018)



Primero, está el proceso de empatizar con los usuarios y el problema o necesidad encontrada. En segundo lugar, sigue el proceso de definir el punto de vista de los stakeholders para poder definir correctamente las posibles soluciones del producto, servicio o proceso. A continuación, está la ideación, la cual consiste en proponer la mayor cantidad de ideas, seleccionar las mejores o las más adecuadas para desarrollar la solución. Luego, se realiza el prototipado, que consiste en diseñar los prototipos de las soluciones. Y finalmente, está la prueba de campo, donde se comprueban los prototipos de las soluciones definidas y se define cuál sería la mejor, de acuerdo con el feedback de los stakeholders, para la solución del problema o proceso (Salunkhe & Kadam, 2018).

En resumen, el design thinking es un modelo de trabajo basado en la empatía con el consumidor, para lograr generarla, se debe entender las necesidades, motivaciones y comportamientos de las personas para luego diseñar un producto o servicio para ellas.

### **8.3. Lean startup**

El lean startup es un modelo de trabajo que fomenta que las empresas sean más eficientes en el uso de su capital y aprovechen la creatividad de sus colaboradores de manera más efectiva, para las empresas puedan escalar aceleradamente. Este modelo se basa en realizar constantes ajustes a los planes estratégicos mediante el método construir-medir-aprender, es así como mediante el aprendizaje obtenido se puede decidir si modificar o continuar el plan (Ries, 2011).

El principal atributo del lean startup es el aprendizaje, el cual es esencial para el progreso de las organizaciones, solo el aprendizaje que genera valor para el cliente se llama “aprendizaje validado”, todo lo demás debe ser eliminado (Ries, 2011).

### **9. Startups**

Los startups son instituciones humanas diseñadas para crear nuevos productos o servicios bajo condiciones de extrema incertidumbre, este tipo de organizaciones están dedicadas a entregar a los consumidores nuevas fuentes de valor, mediante innovación constante, y les importa el impacto que puedan tener estos sobre sus consumidores. (Ries, 2011).

Los startups están dedicados a descubrir nuevas fuentes de valor para los consumidores, por lo que la innovación forma gran parte de la definición. Ellos usan diferentes fuentes de innovación, como lo pueden ser un nuevo descubrimiento, la reutilización de tecnologías, o el desarrollo de un nuevo modelo de negocio. La innovación en los startups es su fuente de éxito (Ries, 2011).

Estas empresas se basan en experimentación constante, debido a esto solo 40% de estas sobreviven más de 5 años, esto se debe a factores externos como la economía nacional, industria, locación, etc.

Además de esto, se suma que las startup tienen que crear sistemas de control y procesos adecuados al nivel de crecimiento o performance que pueden tener (Lueg, Lina, & Marinova, 2014).

## **10.Fintech**

Dentro de la industria de startups, surge un sector llamado “Fintech”, el cual es un nuevo modelo de negocio cuyo objetivo es innovar el sector financiero a través de nuevos productos, modelos, aplicaciones o procesos (Mnoghithnei, Scorer, & Shingala, 2019). Este término hace referencia a modelos de negocio que ofrecen productos y/o servicios financieros a través del uso de las tecnologías de información (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018).

Estos nuevos modelos de negocio pueden incrementar la competencia, satisfacer las necesidades no solucionadas de los consumidores y cambiar los servicios financieros como se conocen hoy en día. Los sectores en los que pueden impactar son en los consumidores, las industrias, y los reguladores, incrementando los riesgos y la estabilidad financiera (Mnoghithnei, Scorer, & Shingala, 2019).

El avance que proveen las fintech incluye en las transacciones financieras, los pagos virtuales sin efectivo, plataformas de crowdfunding, asesoramientos financieros y monedas virtuales. El alcance que pueden tener las fintech permite transformar toda la industria financiera, permite la inclusión financiera y la oportunidad de que más de dos billones de personas puedan tener acceso a servicios financieros (Manta, 2018).

## **11.Sistema Financiero**

Según la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú, el sistema financiero es el conjunto de organizaciones públicas y privadas por medio de las cuales se captan, administran y regulan los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos del país; el sistema financiero recibe el ahorro o excedente producido por las personas, empresas e instituciones y posibilita que se traslade hacia otras empresas y personas que requieran esos fondos, así como al propio Estado, también para proyectos de inversión o financiación de gastos de corto plazo y planes de consumo (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y Ministerio de Educación, 2009).

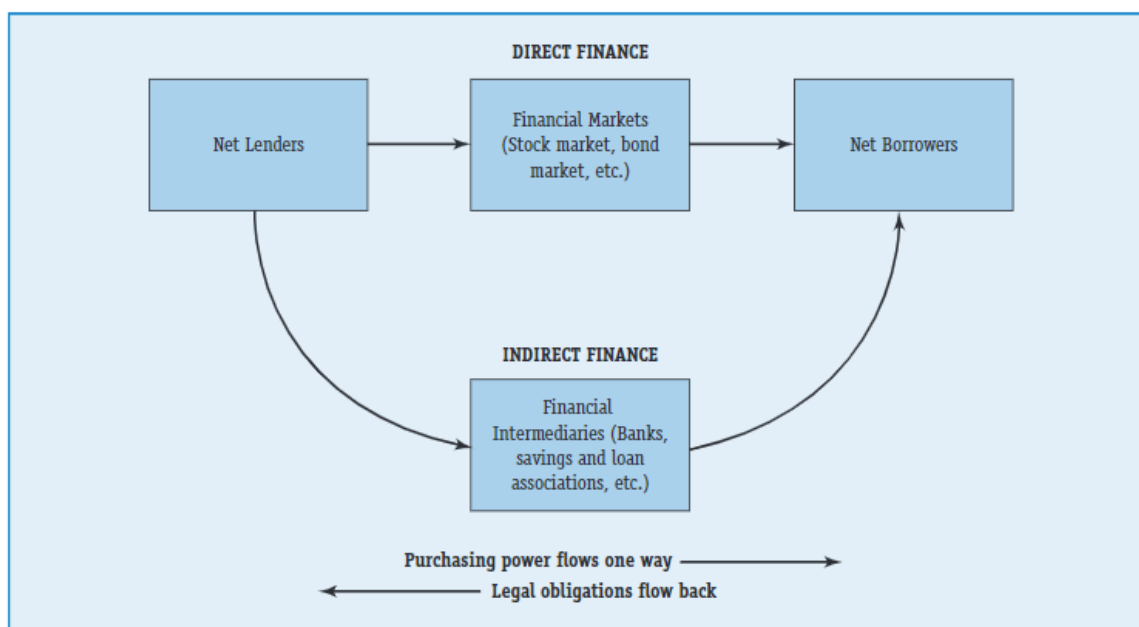
El sistema financiero proporciona un mecanismo mediante el cual un prestamista puede poner a disposición sus fondos a un prestatario para que pueda usar estos recursos y considerarlo como un ingreso actual (Burton & Brown, 2015).

Por otro lado, según Anthony Robert, el sistema financiero es el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y su principal tarea es canalizar el dinero de los superavitarios,

que ofertan sus fondos, a los agentes deficitarios, quienes demandan fondos para sus actividades productivas, estas instituciones se llaman “intermediarios financieros” (Robert, 1998).

Las instituciones financieras son firmas que brindan servicios financieros a superavitarios y deficitarios. Las instituciones financieras más importantes son los intermediarios financieros, que sirven como nexo entre estos dos agentes (Burton & Brown, 2015). En la Ilustración 10 se puede observar cómo funciona el sistema financiero a través de la intermediación directa y la intermediación indirecta:

*Ilustración 10. El Sistema Financiero*



Fuente: (Burton & Brown, 2015)

Los superavitarios pueden prestar sus fondos disponibles directamente en los mercados financieros; como lo son el mercado de acciones y de bonos; o indirectamente a través de intermediarios financieros, como los bancos u otras instituciones financieras (Burton & Brown, 2015).

Respecto a la intermediación directa, se da cuando los superavitarios asumen el riesgo de otorgar sus fondos a los deficitarios a través de la venta de los “instrumentos financieros”, los cuales son utilizados como reclamos del superavitario para sus futuros ingresos o activos (Mishkin & Eakins, 2009).

La intermediación directa puede dividirse en:

- Mercado primario: Es el mercado en el que se venden títulos financieros al público, su principal instrumento es la oferta pública inicial (Gitman & Joehnk, 2005). Es un mercado de nuevas emisiones, se venden nuevos valores para que puedan ser transaccionados entre superavitarios y los inversionistas finales (Van Horne & Wachowicz, 2002).
- Mercado secundario: Es el mercado de valores existentes, fomenta la compra de los valores financieros a nuevos inversionistas (Van Horne & Wachowicz, 2002).

En cambio, en la intermediación indirecta, existe un intermediario financiero que ayuda en la gestión y transferencia de los fondos. Estos intermediarios funcionan gracias al costo a las transacciones, la diversificación del portafolio y el costo de la información de los mercados financieros (Mishkin & Eakins, 2009).

La intermediación indirecta puede dividirse en los siguientes sistemas:

- Sistema bancario: Está compuesto por el conjunto de instituciones bancarias del país, ya sea de banca múltiple o empresas del Estado (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y Ministerio de Educación, 2009). Este sistema permite que los mercados sean más eficientes por la reducción de costos y evitar las inconveniencias de los usuarios de los mercados financieros (Van Horne & Wachowicz, 2002). Este sistema se divide en:
  - Banca múltiple: Se le conoce también como banca privada o comercial, son las instituciones de crédito que cuentan con diferentes instrumentos financieros de captación y canalización de recursos. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y Ministerio de Educación, 2009)
  - Empresas del Estado: Tienen como finalidad regular el mercado monetario, regular la actividad financiera y brindar servicios financieros al gobierno central (Ambrosini V. & López Aliaga C., 2011)
- Sistema no bancario: Es el conjunto de instituciones financieras no clasificadas como bancos pero que pueden participar en la captación y canalización de recursos (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y Ministerio de Educación, 2009).

## **12.Sistema financiero peruano**

El sistema financiero peruano lo constituyen las empresas autorizadas por los organismos de control, como lo son la SBS y el Banco Central de Reserva. Estas empresas autorizadas operan en la intermediación financiera, en la cual se captan fondos de la población y se colocan en forma de créditos e inversiones (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y Ministerio de Educación, 2009).

En cuanto a los organismos de regulación, el Banco Central de Reserva del Perú es el encargado de regular la moneda y el crédito del sistema financiero nacional. Mientras que la SBS realiza el control del sistema financiero, controla la representación del Estado en las empresas bancarias, financieras, de seguros y de personas que operen con fondos públicos (Morisake Cáceres, 2012).

En el Anexo 1 se pueden encontrar la lista de las instituciones financieras bancarias autorizadas por los entes reguladores para poder realizar actividades en el país.

### **13.Bancarización**

La bancarización es el proceso mediante el cual se incrementa el nivel de utilización de los servicios financieros por parte de la población en general, estableciendo una relación de largo plazo (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y Ministerio de Educación, 2009).

La bancarización consiste en lograr que las personas no incluidas en el sistema financiero, logren ingresar a él (Priale, 2012); esto va a permitir que estas personas puedan acumular recursos a través del ahorro, tener nuevas oportunidades de financiamiento y pueden tener acceso a nuevos instrumentos financieros (Mejia, 2015).

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En este capítulo, se desarrolla la metodología de investigación utilizada. Se abordará el diseño de la investigación, las fuentes de información y los análisis estadísticos e indicadores.

### **1. Diseño de la investigación**

En primer lugar, para el desarrollo de esta investigación, se revisaran las referencias bibliográficas convenientes, las cuales fueron utilizadas para la elaboración del marco teórico. Esto se realizara para obtener los conceptos más importantes que pueden ser utilizados en la elaboración del marco conceptual que explique cuál es el rol de la transformación digital en la estrategia de negocio.

Luego, en base a las referencias bibliográficas, se procederá a identificar cuáles son los principales indicadores para verificar la aplicación e impacto, así como las deficiencias y problemas de la transformación digital en la estrategia de negocio de las entidades del sector financiero del Perú.

Este proceso llevará a las conclusiones en las que se presentaran el impacto, las mejoras y dificultades que tienen las instituciones financieras para implementar la transformación digital en su organización. Estas conclusiones permitirán plantear las recomendaciones para la implementación de la transformación digital en las estrategias de negocio de las empresas del sector indicado.

### **2. Recolección de datos**

Se utilizaran trabajos de investigación, artículos académicos, informes y libros relacionados a la transformación digital y a la estrategia de negocio para elaborar el marco teórico, los objetivos e hipótesis. Para la validación de las hipótesis, se recurrirá a entrevistas a colaboradores de bancos peruanos y a consultores que asesoran a bancos acerca de sus transformaciones digitales.

Finalmente, se revisaran 4 fuentes de información principales. La primera es Statista para obtener información acerca de la población peruana y el mercado financiero peruano (Anexo 2). La segunda y tercera serán el boletín de “Información Estadística de Banca Múltiple” y el “Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones” de la SBS (Anexo 3), en la cual se puede encontrar los estados financieros por empresa bancaria, sus indicadores, y su alcance y participación de mercado. Por último, se utilizara como fuente de información la “Encuesta Nacional de Hogares” realizada por el INEI<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática

### **3. Descripción de medidas**

Los temas a tratar en las entrevistas están orientados a obtener cual es la propuesta de valor que tiene la transformación digital en las empresas del sector financiero en el Perú, la evolución en las estrategias en el sector financiero, cuáles fueron sus principales problemas en la implementación y cuáles serían los siguientes pasos o las adaptaciones que deben tener las estrategias.

Asimismo, se indagará sobre la relación que tiene la implementación de esta estrategia con los resultados financieros y el posicionamiento de las empresas financieras.

Por otro lado, se buscara conocer si la cultura era un aspecto fundamental para la implementación y analizar a los nuevos competidores en este mercado.

### CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de realizadas las entrevistas y la investigación se ha podido obtener hallazgos, como el impacto que ha tenido la transformación digital, los resultados de las empresas que lo han implementado y quienes son los nuevos actores que surgen por la transformación digital.

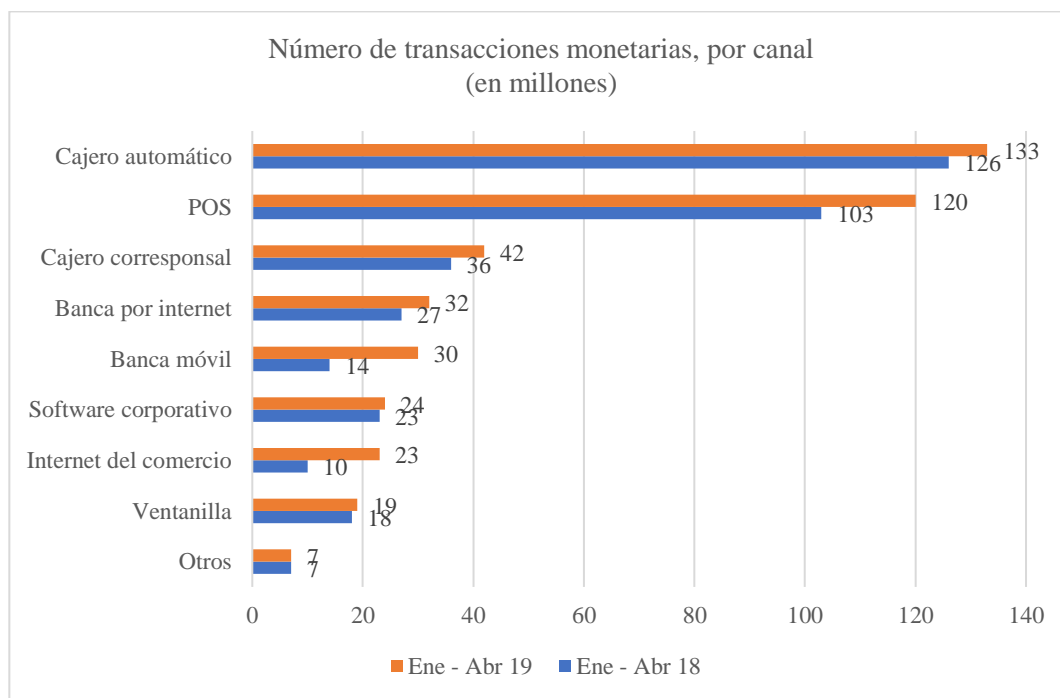
Estos hallazgos permiten llegar al análisis presentado a continuación.

#### 1. Impacto de la transformación digital

El primer hallazgo guarda relación con la primera hipótesis, que indica que la transformación digital ha impactado favorablemente en el desarrollo de productos y la mejora de procesos en las empresas del sector financiero en el Perú, resulta ser válida.

Como se puede observar en la Ilustración 11 se realiza una comparación, entre enero a abril del 2018 y 2019, del número de transacciones monetarias por canal de atención. La última información con la que se tiene es que durante enero a abril del 2019 se realizó 430.5 millones de transacciones financieras con medios de pago diferentes al efectivo, de los cuales 19.79% se realizó por canales virtuales (Gerencia de Estudios Económicos Asbanc, 2019).

Ilustración 11: Número de transacciones monetarias

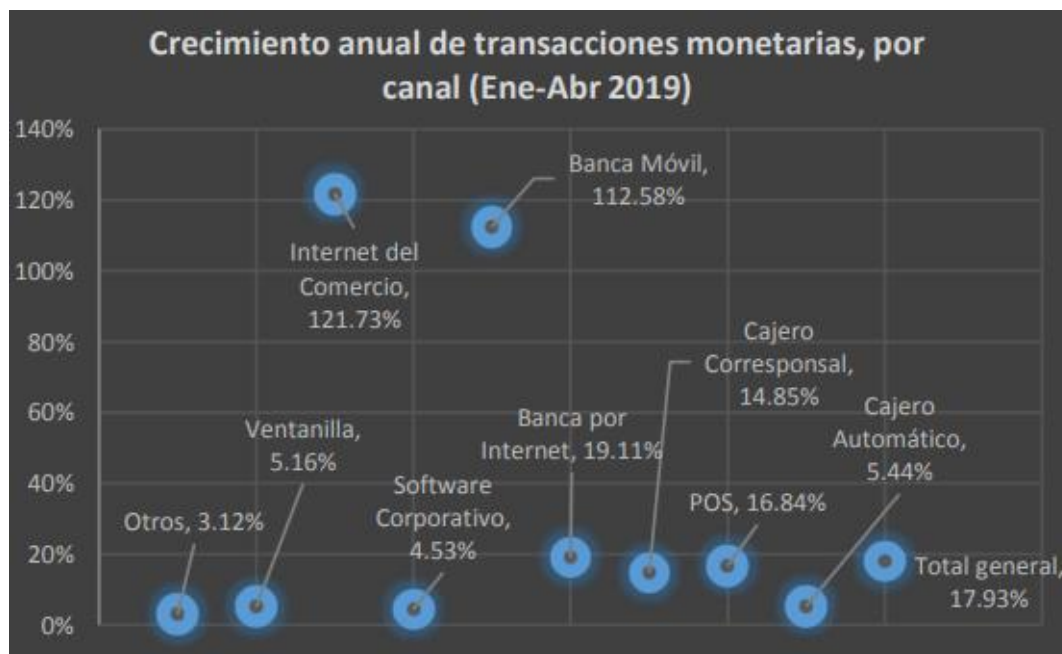


Fuente: (Asbanc, 2019) Elaboración: Propia



Asimismo, en la Ilustración 12 se puede observar que el Internet del Comercio (o ecommerce) y banca móvil son los 2 canales que han tenido un crecimiento en sus transacciones de más del 100%, lo que demuestra que los canales digitales son los que más están creciendo.

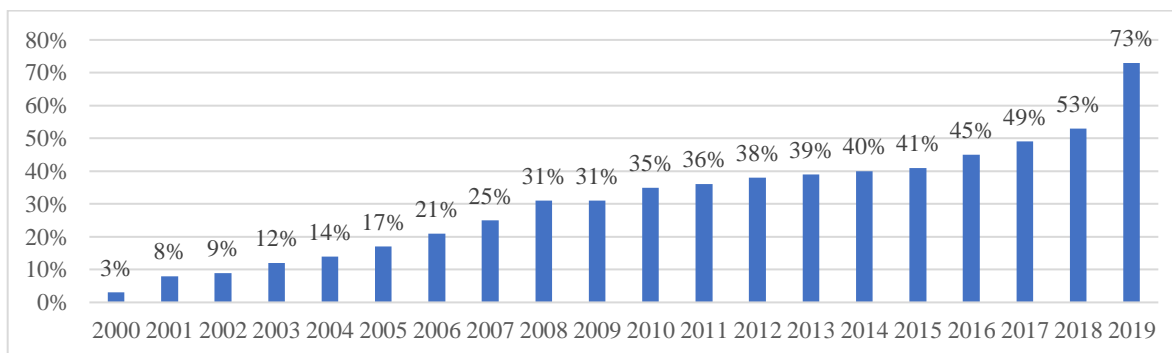
*Ilustración 12: Crecimiento anual transacciones monetarias por canal*



Fuente: (Asbanc, 2019)

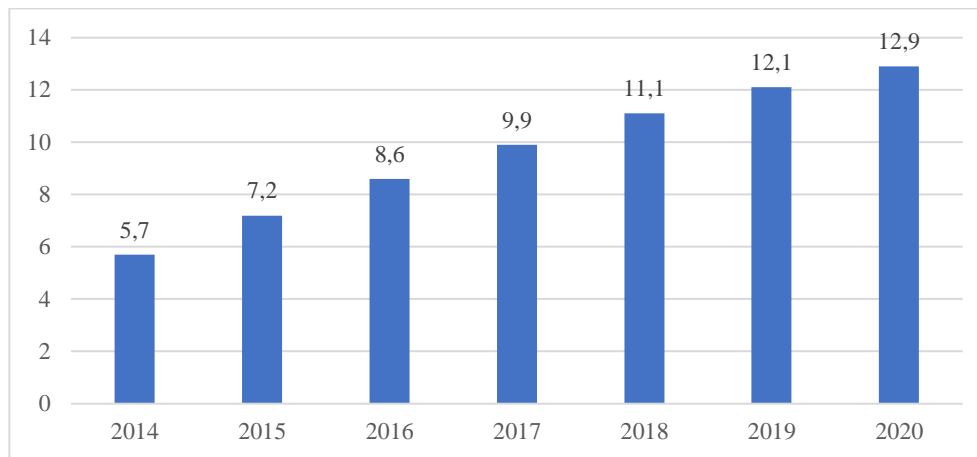
El crecimiento de los canales digitales también está relacionado al crecimiento de la disponibilidad de internet y dispositivos móviles, como se puede observar en las ilustraciones 13 y 14:

*Ilustración 13: Porcentaje de la población que usa Internet en Perú*



Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 14: Número de usuarios de smartphones en Perú (en millones)*



Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

En resumen, gracias al avance de las telecomunicaciones y las tecnologías de información, es que las personas pueden tener y usar diferentes canales para sus operaciones financieras, tener más comodidad y hacerlo de forma inmediata.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas se mencionó que, dentro del sector financiero del Perú, hay ejemplos relevantes de transformación digital, y gracias a eso el mercado y los clientes disfrutaban de los beneficios de las experiencias y productos digitales. Sin embargo, ahora el reto que enfrenta el sector es mejorar las expectativas de los usuarios y brindar propuestas con valor diferencial sostenible para que se pueda lograr una ventaja competitiva.

Un ejemplo de la validez de la hipótesis es el banco BBVA, quien en su memoria anual indica que la transformación digital se vio reforzada al impulsarse la venta de tarjetas de crédito y préstamos, para esto tuvieron que generar API's<sup>3</sup> y motores de evaluación en línea. Así es como lograron el primer flujo "end to end" digital, es decir, que el proceso es 100% digital e inmediato (BBVA, 2019).

Finalmente, según Catlin, LaNerge y Varney, las empresas que son conscientes de la necesidad de la transformación digital tienen más productos porque hacen uso de experimentos para ver si algún producto o proceso es efectivo (Catlin, LaBerge, & Varney, 2018).

---

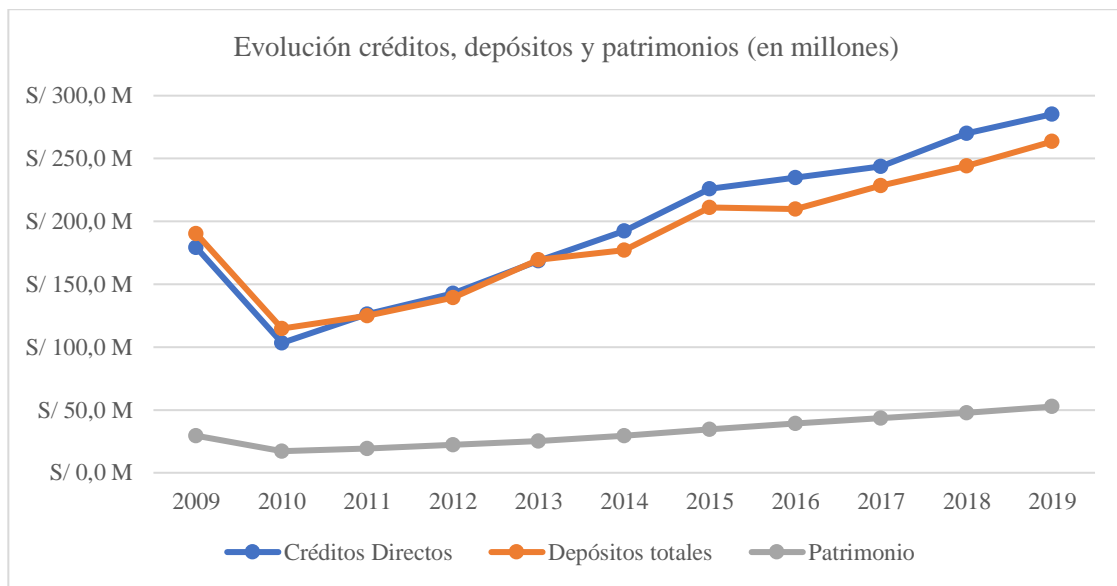
<sup>3</sup> API: Application Programming Interface. Conexión que se crea entre servicios para que puedan comunicarse entre sí

## 2. Resultados de empresas que implementan transformación digital en sus estrategias

El siguiente hallazgo guarda relación con la segunda hipótesis, las empresas donde se está implementando la transformación digital han tenido mejores resultados que las empresas que no.

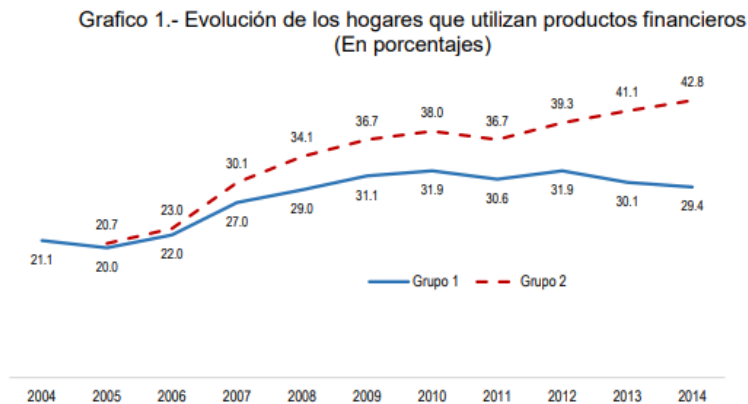
Para este caso, primero se analiza los alcances y participaciones del año 2009 al 2019. Estos resultados demuestran que ha aumentado el nivel de créditos y depósitos (Ilustración 15), lo que puede relacionarse a un mayor nivel de bancarización, como se muestra en la Ilustración 16, la evolución de los hogares que utilizan productos financieros del año 2004 al 2014.

*Ilustración 15: Evolución de créditos, depósitos y patrimonios*



Fuente: (SBS, 2020) Elaboración: Propia

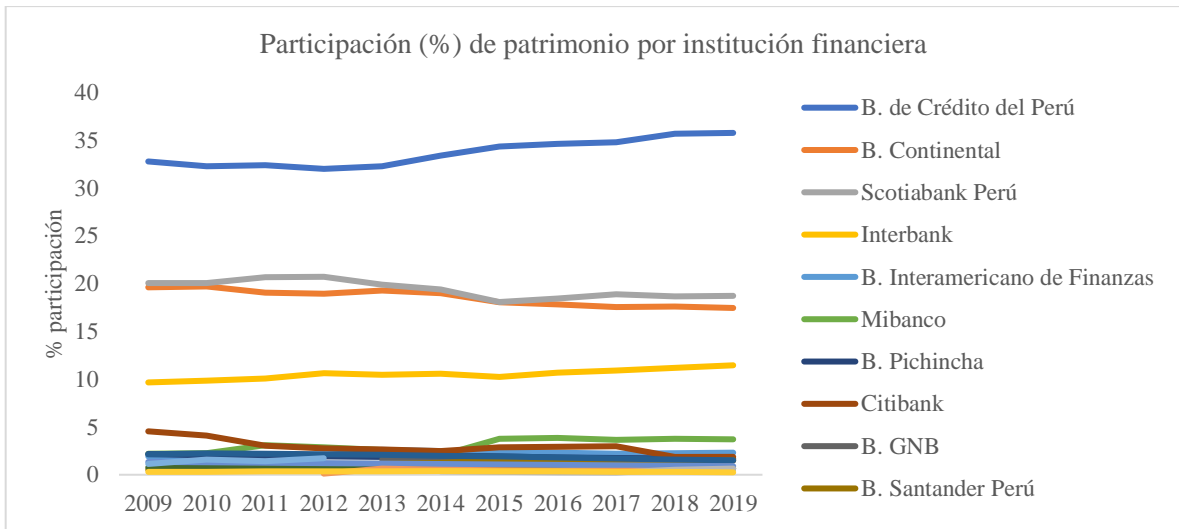
*Ilustración 16: Evolución de los hogares que utilizan productos financieros*



Fuente: (SBS, 2020)

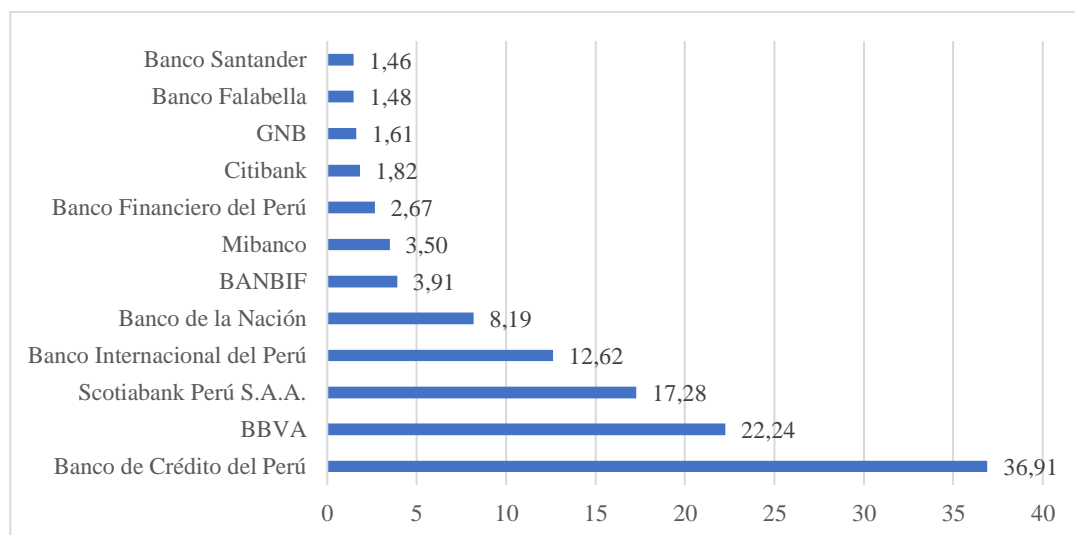
Asimismo, se ha tomado en cuenta para el análisis el crecimiento que han tenido las instituciones financieras en los últimos años (Ilustración 17) en porcentaje de participación y en el valor total de sus activos (Ilustración 18). Los que tienen un mayor índice son, además de las principales instituciones financieras del país, las que tienen una estrategia que incluya transformación digital.

*Ilustración 17: Participación de patrimonio por institución financiera*



Fuente: (SBS, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 18: Bancos líderes en Perú en 2017, basado en el valor total de sus activos (en millones de dólares)*



Fuente: (SBS, 2020) Elaboración: Propia

Si bien las empresas líderes del sector financiero en el Perú han tenido un gran avance en sus estrategias de transformación digital no es posible demostrar que únicamente ha sido por esa estrategia, esto también se debió a una serie de factores como la mayor bancarización, agentes externos, nivel de inversión, etc.

Las cuatro empresas líderes (BCP, BBVA, Scotiabank, e Interbank) ya utilizan indicadores de transformación digital como número de ventas digitales, auto atenciones de los clientes por medio de canales digitales, número de ventas tradicionales que provienen de algún canal digital, número de robots creados, etc.

Un ejemplo de estos nuevos indicadores es el BCP, quien actualmente tiene 6 nuevos frentes de trabajo (Banco de Crédito del Perú, 2018):

- Riesgos Digitales
- Transformación del Modelo de Distribución
- Operaciones Digitales
- Cultura y Liderazgo Digital
- Gobierno
- Transformación Ágil

Estos frentes están orientados a darles un mejor servicio a sus clientes, mejorar sus interacciones con la institución financiera, así como lograr que al 2018 el 28% de sus clientes sean clientes digitales, los cuales consiguieron según su Reporte anual (Banco de Crédito del Perú, 2018).

En el caso del BBVA, el desarrollo de su estrategia de negocio que incluya a la transformación digital tiene como propósito reforzar la relación de sus clientes mediante la gestión oportuna de sus finanzas con una propuesta de valor sencilla y digital que le permita mejorar su experiencia. Ellos se han enfocado en 6 prioridades estratégicas (BBVA, 2019):

- La mejor experiencia del cliente
- Ventas digitales
- Nuevos modelos de negocio
- Optimización de la asignación de capital
- Liderazgo en eficiencia
- El mejor equipo

Estas prioridades estratégicas les han permitido tener 974,000 clientes digitales y 840,000 clientes móviles. En 10 años en BBVA pasó de tener 49% de transacciones monetarias por Agencias a 7%, y este año proyecta que el 50% de sus ventas provendrán de canales digitales (Everis, 2019).

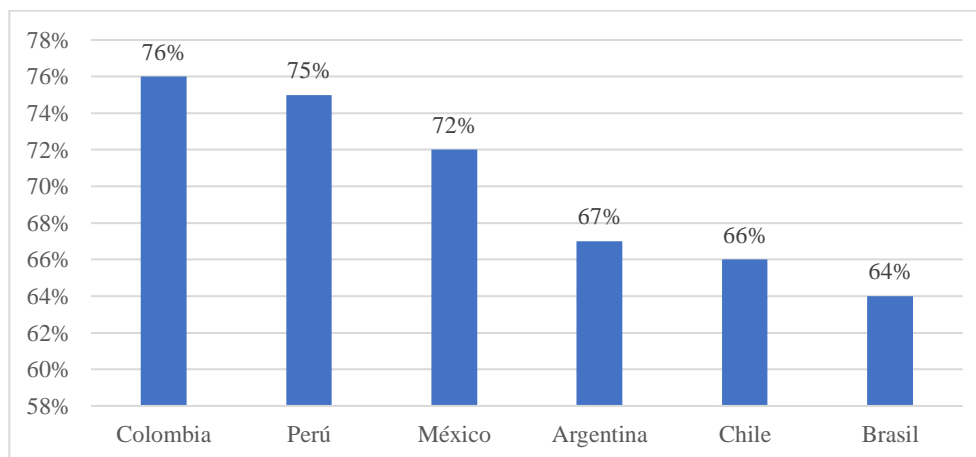
Por el lado de Scotiabank, ellos están siguiendo una estrategia de transformación digital global, que se enfoca en rediseñar la propuesta de valor, para ser más relevantes con sus clientes y más eficientes en sus procesos. Su estrategia para lograr la transformación digital se basa en los siguientes 5 pilares, los que sentaran su objetivo de ser el banco líder digital en el Perú, estos son: cultura y talento, alineamiento, modernización de tecnología, experiencia del cliente y eficiencia operativa (Everis, 2019).

Se concluye que esta hipótesis de que las empresas donde se está implementando la transformación digital han tenido mejores resultados que las empresas que no, es válida, pues las empresas que tienen una estrategia de negocio que incluya a la transformación digital son las que mejor están mejor preparadas para un entorno más competitivo, con lanzamiento de productos más rápido poniendo al usuario como centro; sin embargo, esto también está relacionado a la capacidad de inversión a gran escala que estas empresas pueden realizar.

### 3. Actores que surgen por la transformación digital

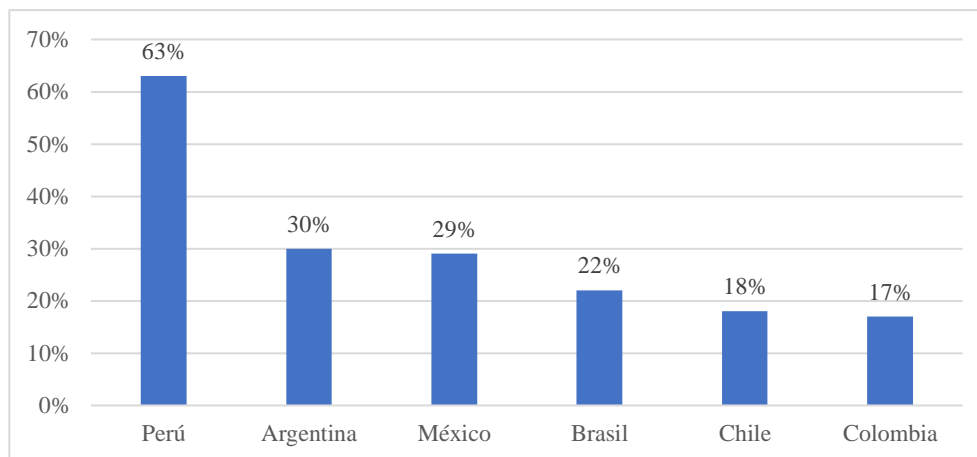
Otro hallazgo que se tuvo en la aparición de nuevos actores en el sector financiero, como son las fintech, estas startups han logrado aumentar su número rápidamente, así como han logrado atraer interés por parte de los inversionistas. En el caso de Perú, el ratio de adopción de fintechs es de 75% y cuenta con 63% como parte de inversiones de venture capital (Ilustración 19 y 20).

*Ilustración 19: Ratio de adopción de fintechs en países de Latinoamérica en 2019*



Fuente: (SBS, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 20: Fintech como parte de inversiones de venture capital en Latinoamérica de Enero 2017 a Junio 2018, por país*

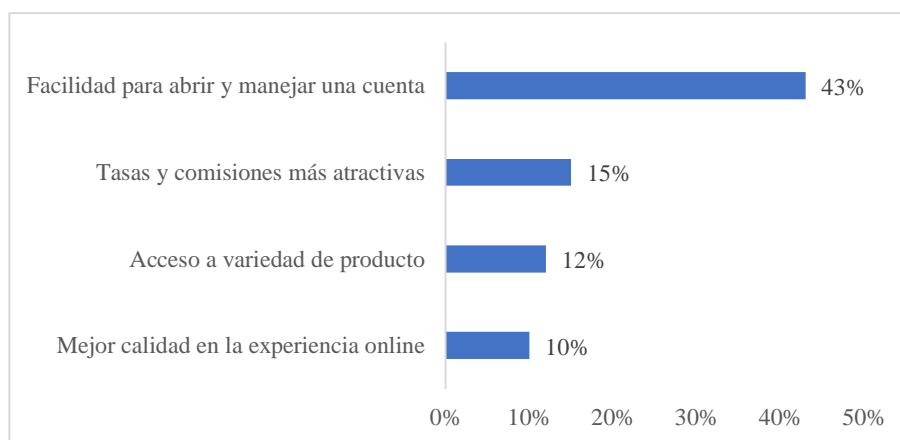


Fuente: (SBS, 2020) Elaboración: Propia

De acuerdo con ASBANC, desde el 2010 las fintech aumentan en número y atraen a los inversionistas quienes ven potencial por la flexibilidad y adaptabilidad que estas empresas les pueden brindar a sus consumidores y stakeholders (Asbanc, 2017).

Las fintech, en el país, se enfocan a atender a los nichos que están desatendidos actualmente por las instituciones financieras tradicionales, enfocándose en la inclusión financiera. Ellos encontraron la oportunidad en los procesos y procedimientos engorrosos que usualmente se realizan para solicitar un producto financiero. Tanto es así, que en una encuesta realizada a consumidores digitales, el 43% prefiere usar los servicios de una fintech por su facilidad para abrir y manejar una cuenta, ver ilustración 21 (Rojas, 2016).

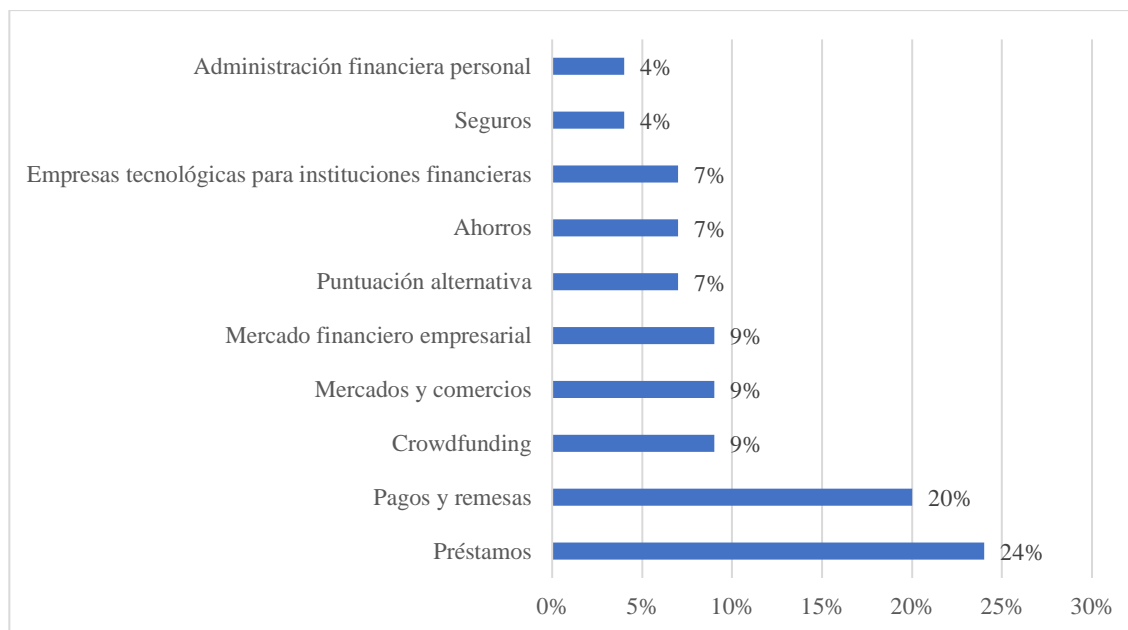
*Ilustración 21: Resultados encuesta a consumidores digitales*



Fuente: (Rojas, 2016)

Como se puede observar en la Ilustración 22, la mayoría de fintechs en el Perú en el 2017 eran préstamos y pagos y remesas, estos tipos de créditos brindan acceso al crédito a personas o empresas, en especial pymes, cuyas necesidades no están siendo atendidas por las instituciones financieras tradicionales.

*Ilustración 22: Distribución de fintechs en Perú hasta Mayo 2017, por sector*



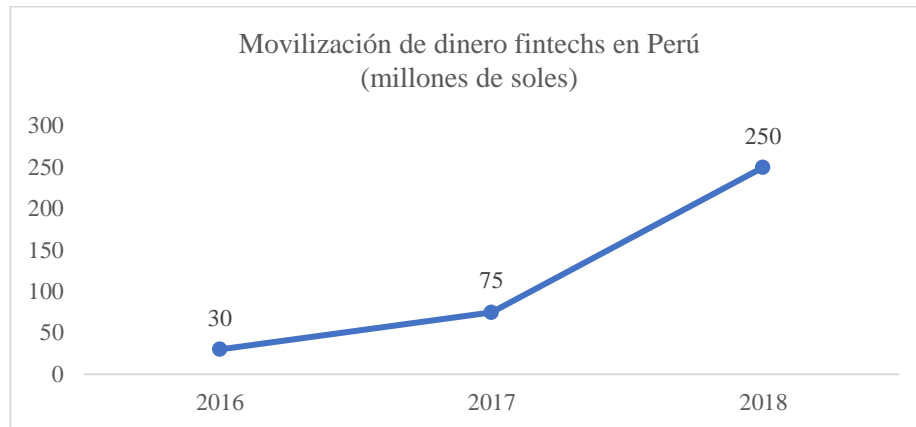
Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

En el Perú, el promotor de la creación de las fintech es el Ministerio de la Producción, quien da capital semilla no reembolsable. Este fondo se ha otorgado desde el año 2016, y al día de hoy ha entregado S/. 2.7 millones para investigación y consolidación de fintechs

El crecimiento de las fintech se puede observar en la cantidad de dinero que movilizan (Ilustración 23). Según datos del Ministerio de Producción, del año 2017 al 2018 las fintech lograron aumentar su movilización de dinero en 340% aproximadamente.



*Ilustración 23: Movilización dinero fintech*



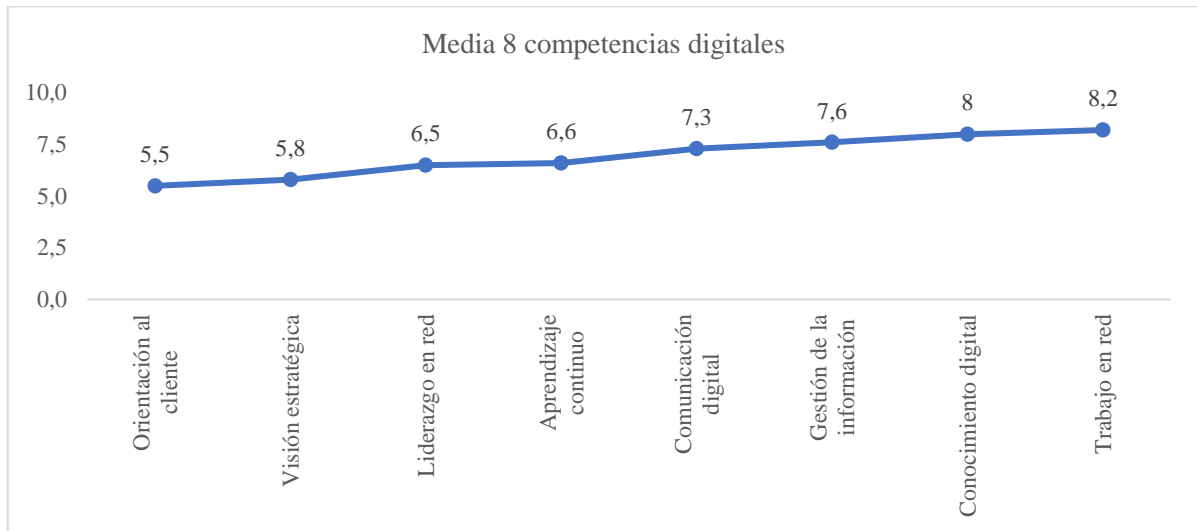
Fuente: (Ministerio de Producción, 2017) Elaboración: Propia

Una desventaja de las fintech en el Perú es que si bien 22 ya están siendo supervisadas por la SBS (Meza, 2019), no hay una regulación exclusiva para este tipo de empresas.

Actualmente, se está proponiendo un proyecto de ley de financiamiento alternativo, que busca una mejora en la ley de casas de cambio para prevenir el lavado de dinero, mejoras en la ley de sistema de pago y desarrollar una regulación adecuada para este tipo de actividades (Moreno, 2018). El reto para las entidades reguladoras del Estado es dar normativas que permitan la innovación y creación de estas empresas pero sin afectar los intereses del público y la estabilidad del mercado financiero.

Otro hallazgo es como se debe adaptar la cultura organizacional, los líderes tienen la responsabilidad de preparar a su personal y desarrollar 8 competencias digitales: conocimiento digital, trabajo en red, gestión de la información, comunicación digital, aprendizaje continuo, orientación al cliente, liderazgo en red y visión estratégica. RocaSalvatella realizó en su informe de madurez digital de los directivos del Perú, en qué nivel los directivos han desarrollado estas capacidades, estas se pueden ver en la Ilustración 24:

*Ilustración 24: Media competencias digitales*



Fuente: (RocaSalvatella y Pacífico Business School, 2019) Elaboración: Propia

Estas competencias están relacionadas con la aplicabilidad de las competencias digitales a un nivel operativo y técnico. Los altos puntajes en trabajo en red y conocimiento digital permiten que la organización haya un buen intercambio de información y una buena productividad, así como alineamiento con los objetivos estratégicos.

La transformación digital también requiere un cambio en la cultura de las personas, este cambio debe mostrarse en las bajas barreras para el conocimiento compartido, la resolución de problemas colaborativamente y compartir la información que debe ser abundante (Magro & Salvatella, 2014).

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

1. Por medio de la investigación, se logra estudiar la relación o rol que cumple la transformación digital en la estrategia de empresas del sector financiero en el Perú, en un marco que considera el rol de la transformación digital en el contexto nacional y a nivel Latinoamérica.
2. Respecto a la primera hipótesis, se concluye que la transformación digital ha impactado favorablemente en el desarrollo de productos y mejora de procesos, esto queda evidenciado con el crecimiento de los canales digitales en las instituciones financieras y el mayor uso de sus clientes. Asimismo, con este crecimiento, viene la disponibilidad de productos y la rapidez con las que se implementan en los diferentes canales.
3. Sobre la segunda hipótesis, si las empresas donde se ha implementado la transformación digital, es válida debido al crecimiento que han tenido las empresas analizadas; sin embargo, también pueden interferir otros factores, como la capacidad de inversión de la empresa y factores externos que han ayudado en el crecimiento.
4. Durante los últimos años, el sector financiero en el Perú ha cambiado por la transformación digital, este ha logrado que las instituciones financieras cambien sus estrategias y basen sus decisiones centradas en el cliente y sus experiencias, esto es una oportunidad para que estas empresas puedan lograr una ventaja competitiva debido a que ya no están dedicados solo a capturar valor sino a crearlo.
5. Las organizaciones hoy en día deben ser capaces de adaptarse a los cambios repentinos y disruptivos que el mercado requiere. Para esto necesita desarrollar una cultura innovadora para responder a los cambios con estrategias adaptables y diferenciables de su competencia, como se ha mencionado esta no necesariamente pertenece al mismo sector.
6. Para lograr una ventaja competitiva sostenible, se debe tener una estrategia sólida y un modelo de negocio óptimo que se centre en el usuario, esto debido a que para llegar a una ventaja competitiva sostenible esta debe alcanzar un estado permanente por lo que no se debe descuidar que el modelo de negocios quede obsoleto.
7. Respecto a los modelos de negocio, dado los cambios en las cadenas de valor se está dando lugar al surgimiento de nuevos modelos de negocio en nuevos ecosistemas, como lo son las fintech. Estos nuevos modelos de negocio son más ágiles y están completamente basados en la tecnología, para no quedarse atrás las empresas que están ya instauradas en el sector deben encontrar formas de competir más agresivamente o pueden colaborar entre sí haciéndose socios estratégicos.

8. Las tecnologías son una parte importante de la transformación digital, más la transformación digital no está relacionada necesariamente con la mejor tecnología. Las tecnologías deben verse como habilitadoras de transformación digital, ellas permiten mejorar productos, procesos, conseguir data, pero es una herramienta para lograr que la estrategia funcione.
9. Gracias a la transformación digital, surgen nuevos modelos de trabajo, entre ellos el de agilidad, que organiza a los equipos por objetivos, logrando que los resultados se puedan obtener más rápido y enfocándose en el valor que se le entrega al cliente. Asimismo, estos nuevos modelos de trabajo requieren una nueva cultura empresarial. Las características que deben tener los nuevos equipos multidisciplinarios son entrega de valor continua, autonomía, transparencia, entrega temprana y constante de valor, incorporar aprendizaje de los clientes; y un ciclo constante y efectivo de mejora continua a través del aprendizaje y experimentación. Esto tiene impacto en la cultura organizacional, que necesita ser replanteada con nuevos roles organizacionales, estructuras que permitan una comunicación efectiva, y búsqueda del mejor talento.
10. Para estos cambios en la cultura, el desafío más grande es tener un liderazgo adaptable y apropiado a la volatilidad del mercado, de la tecnología y de los clientes. Si se tiene un buen transformacional, esto es un gran habilitador para lograr la transformación digital.

En resumen, el mercado ha cambiado aceleradamente, es así como surge la necesidad de un nuevo modelo de trabajo porque los clientes, la tecnología y la competencia han cambiado. El sector financiero ahora ya no solo compete con bancos o cajas, sino también con nuevos bancos o plataformas 100% digitales que hacen que la toma de decisiones y acciones sean mucho más ágil. A esta competencia se suman empresas que han nacido en otros sectores pero que, gracias a la tecnología, su campo de acción ha migrado al sector financiero. El cambio en el mercado, la mejora en la tecnología y una competencia que aumenta ágilmente, son factores de porque las empresas necesitan plantearse estrategias que le permitan actuar más ágilmente.

### **Recomendaciones**

Luego de realizar el análisis y la investigación acerca del rol de la transformación digital en el sector financiero peruano, se recomienda lo siguiente:

1. Tomar con un rol más importante a la transformación de la cultura, ya que sin el cambio en ella no se puede agilizar ni transformar una organización correctamente.

2. Tener información transparente, actualizada y disponible en la web de las instituciones financieras y en las entidades regulatorias. Esto impactaría de forma positiva la confiabilidad de la información y se podría analizar mejor la evolución de los diversos indicadores.
3. Liderar el cambio en las organizaciones fomentando la colaboración y la agilidad en los resultados de los equipos, logrando esto, se puede agilizar los procesos y se pone disponibilidad de los usuarios mejores productos y un mejor servicio. Además que permite hacer frente a los cambios repentinos.
4. Si bien uno de los objetivos de la transformación digital es el crecimiento exponencial de los productos y canales digitales, no se debe dejar de lado la experiencia del cliente, esto va a permitir lograr un ecosistema financiero, donde pueden convivir varios actores como las fintech, cajas, cooperativas, el Estado, entre otros. Esto puede dinamizar el sector, además de fomentar la innovación y generar nuevas tendencias.
5. Para poder darle una mejor experiencia al usuario, se debe incluir a la transformación digital en la estrategia de la organización, pues se incluye se pone al usuario al centro de las decisiones. Así las instituciones financieras deben brindar ciertos productos y servicios ya no como competencia sino como colaboración, fomentando la innovación y soluciones ágiles para los clientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alaimo, D. M. (Octubre de 2013). Proyectos ágiles con Scrum: flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos. *1*, 17-54. Buenos Aires, Argentina: Kleer.
- Ambrosini V., D., & López Aliaga C., R. (Noviembre de 2011). Sistema Financiero Peruano. *1*. Lima, Perú: Universidad de Piura.
- Asbanc. (22 de Mayo de 2017). Una mirada al fenómeno fintech en el Perú y en el mundo. *Asbanc semanal(242)*. Lima, Perú.
- Asbanc. (13 de Junio de 2019). Canales digitales ganan terreno aceleradamente en preferencia de usuarios bancarios. *Asbanc Semanal(322)*. Obtenido de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANAL-322.pdf>
- Banco de Crédito del Perú. (2018). Reporte Anual. *Reporte Anual*. Perú.
- BBVA. (2019). Memoria Anual 2019. Lima, Perú.
- Brown, T. (Septiembre de 2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. Estados Unidos.
- Burton, M., & Brown, B. (2015). Financial System of the Economy: Principles of Money and Banking : Principles of Money and Banking. *5*. Abingdon: Routledge.
- Catlin, T., LaBerge, L., & Varney, S. (Octubre de 2018). Digital strategy: The four fights you have to win. *McKinsey Quarterly*.
- Chen, J. C.-C., & Chen-Yang, C. (2018). Solving social loafing phenomenon through Lean-Kanban. *Journal of Organizational Change Management*, *31*, 984-1000. Bradford. doi:10.1108/JOCM-12-2016-0299
- Claes, G. (3 de Octubre de 2017). When, which ... Design Thinking, Lean, Design Sprint, Agile? *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/@geertwclaes/when-which-design-thinking-lean-design-sprint-agile-a4614fa778b9>
- Dunne, D. (27 de Diciembre de 2018). Implementing design thinking in organizations: an exploratory study. *Journal of Organization Design*, *7*, *1*, 7-16. doi:10.1186/s41469-018-0040-7
- Escudero, F. (2018). Transformación Digital en el Perú. EY Perú.
- Everis. (2019). *Transformación Digital en el Perú*. Lima: UTEC.

- Expansión. (2019). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-competitividad-global/peru>
- Fernández Sánchez, E. (2005). *Estrategia de innovación*. Madrid, España: Thomson.
- Franco Concha, P. (2013). *Planes de Negocio: Una metodología alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.
- gA Center for Digital Transformation. (2018). Latin America 4.0: The Digital Transformation in the Value Chain. Obtenido de <https://www.consultancy.lat/news/460/latin-americas-potential-for-digital-business-transformation-explained-by-grupo-assas-ceo>
- Gerencia de Estudios Económicos Asbanc. (13 de Junio de 2019). Canales digitales ganan terreno aceleradamente en preferencias de usuarios bancarios. *Asbanc Semanal(322)*, 9. Lima, Perú. Obtenido de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-SEMANTAL-322.pdf>
- Gitman, L. J., & Joehnk, M. D. (2005). *Fundamentos de Inversión*. Pearson Education.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*. 9. México: Cengage Learning.
- Hofmann, C., Lauber, S., Haefner, B., & Lanza, G. (2018). Development of an agile development method based on Kanban for distributed part-time teams and an introduction framework. *Advanced Engineering Education & Training for Manufacturing Innovation"8th CIRP Sponsored Conference on Learning Factories (CLF 2018)*, 23, Institute of Production Science, Karlsruhe Institute of Technology , 45-50. Alemania. doi:10.1016/j.promfg.2018.03.159
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review. Obtenido de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup\\_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf)
- Kaplan, S. (Enero de 2017). *The Invisible Advantage: How to Create a Culture of Innovation*. Greenleaf Book Group Press.
- Kotarba, M. (2018). Digital Transformation of Business Models. *Vol. 10, Foundations of Management*.

- Kurtmollaiev, S., Pedersen, P. e., Fjuk, A., & Kvale, K. (Junio de 2018). Developing Managerial Dynamic Capabilities: A Quasi-Experimental Field Study of the Effects of Design Thinking Training. *Academy of Management Learning & Education*, 17, 2, 184-202.
- Liedtka, J. (25 de Marzo de 2014). Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcome through Cognitive Bias Reduction. *The Journal of Product Development & Management Association*, 32, 6, 925-938. doi:10.1111
- Lueg, R., L. M., & Marinova, I. (2014). The vital role of business processes for a business model: the case of a startup company. *Problems and Perspectives in Management*, 12, 4.
- Magro, C., & Salvatella, J. (Febrero de 2014). Cultura digital y transformación de las organizaciones. Barcelon, España: RocaSalvatella.
- Manta, O. (Diciembre de 2018). Financial Technologies, instrumets, mechanism and financial products. *Internal Auditing & Risk Management*, 13, 4, 78-102.
- Mejia, C. U. (2015). Bancarización y empoderamiento femenino. *Desarrollo y Sociedad*, 75, 265-316.
- Mendez Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21, 37, 136-269. Bogotá, Colombia.
- Meza, R. (25 de Septiembre de 2019). SBS: 22 entidades financieras supervisadas ya cuentan con soluciones fintech. *Más Finanzas*. Lima, Perú.
- Ministerio de Producción. (2017). ¿Qué es una fintech y cómo está revolucionando los negocios en Perú? Obtenido de <https://peru.info/es-pe/negocios/noticias/5/23/-que-es-una-fintech-y-como-esta-revolucionando-los-negocios-en-peru->
- Ministerio de Producción. (2019). ¿Qué es una fintech y cómo está revolucionando los negocios en Perú? Obtenido de <https://peru.info/es-pe/negocios/noticias/5/23/-que-es-una-fintech-y-como-esta-revolucionando-los-negocios-en-peru->
- Mishkin, F. S., & Eakins, S. G. (2009). Financial Markets and Institutions. 6. United States of America.
- Mishra, A. (2017). Prospective of Application of design thinking for motivation of employees to improve the effectiveness at work place. *Asian School of Business Management*, 40-44.



- MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
- Mnoghitnei, I., Scorer, S., & Shingala, K. (2019). Embracing the promise of fintech. *Bank of England Quarterly Bulletin*, 1-13.
- Mootee, I. (2013). Design Thinking para la innovación estratégica. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.
- Moreno, A. M. (Mayo de 2018). Fintech y consideraciones para. Perú.
- Morisake Cáceres, A. M. (2012). Riesgo de liquidez en el sistema bancario peruano: Análisis del nivel de cobertura. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Ochoa Fattorini, V. (21 de Junio de 2019). Un 10% de las empresas locales están ya en un nivel alto de madurez digital. *Gestión*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Business Model Generation. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F: Grupo Editorial Patria.
- Priale, G. (17 de Agosto de 2012). Cómo mirar la bancarización. *El Comercio*. Lima, Perú. Obtenido de <https://2019.vlex.com/#vid/394336414>
- Rasmusson, J. (Septiembre de 2010). The Agile Samurai: How Agile Masters Deliver Great Software. 12-19. Estados Unidos: The Pragmatic Bookshelf.
- Ries, E. (2011). The Lean Startup. 1. Estados Unidos: Currency New York.
- Robert, A. (1998). Administración Financiera. Colombia: Mc Graw Hill.
- RocaSalvatella y Pacífico Business School. (2019). *Segundo Informe de Madurez Digital de los directivos del Perú*. Lima.
- Rogers, D. L. (2016). The Digital Transformation Playbook. Columbia Business School Publishing.
- Rojas, L. (2016). La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca. *Serie políticas públicas y transformación productiva*. Banco de desarrollo de America Latina. Obtenido de

<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/976/FOLLETO%20N24%20VFINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rothaermel, F. (2012). *Strategic Management*. 113-117, 177-197, 210-215. New York: McGraw-Hill Education.

Salunkhe, S., & Kadam, S. (Septiembre de 2018). Design Thinking: An Approach for Bridging the Gap between Industry and Academics. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 9, 9, 1-6.

SBS. (Diciembre de 2018). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. *Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financieros, de Seguros y Pensiones*. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Diciembre/CIIF-0001-di2018.PDF>

SBS. (2020). Boletín Estadístico. Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. *World Economic Forum*.

Shore, J., & Warden, S. (Octubre de 2007). *The Art of Agile Development*. 1-20. California, Estados Unidos: O'Reilly.

Statista. (Enero de 2020). Estadísticas sobre Perú. Obtenido de <https://es.statista.com/map/america-central-y-del-sur/peru/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Septiembre de 2018). Los beneficios y las necesidades de las Fintech: Consideraciones para su regulación en el sistema financiero peruano. *Boletín Semanal(35)*. Lima, Perú.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (20 de Setiembre de 2019). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. Obtenido de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: <http://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-financiero/empresas-bancarias>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y Ministerio de Educación. (2009). Programa de asesoría a docentes sobre el rol y funcionamiento del sistema financiero, de seguros, AFP y unidades de inteligencia financiera. Lima, Perú. Recuperado el 20 de Setiembre de 2019, de <http://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/Guia%20del%20docente%202017.pdf>

- Tena, M. (20 de Noviembre de 2018). ¿Qué es la metodología 'agile'? España: BBVA. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). Fundamentos de Administración Financiera. Pearson Education.
- Wagmaister, R. (2018). Latin America's potential for digital transformation. Obtenido de <https://www.consultancy.lat/news/460/latin-americas-potential-for-digital-business-transformation-explained-by-grupo-assas-ceo>
- Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. 66-68. Lima: Nathan Associates Inc.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Instituciones financieras nacionales autorizadas

- Empresas del sistema bancario

<b>Empresas del Estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Banco de la Nación</li> <li>• COFIDE: Corporación Financiera de Desarrollo</li> <li>• Banco Central de Reserva del Perú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrobanco: Banco Agropecuario</li> <li>• Fondo Mi Vivienda</li> </ul>
<b>Empresas de la Banca Múltiple</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MiBanco</li> <li>• Banco de Crédito</li> <li>• Scotiabank del Perú</li> <li>• BBVA</li> <li>• Banco de Comercio</li> <li>• Citibank del Perú</li> <li>• Banbif</li> <li>• Banco Pichincha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interbank</li> <li>• Banco Ripley</li> <li>• Banco Falabella</li> <li>• Banco GNB</li> <li>• Santander Perú</li> <li>• Banco Azteca</li> <li>• ICBC Bank</li> </ul>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020

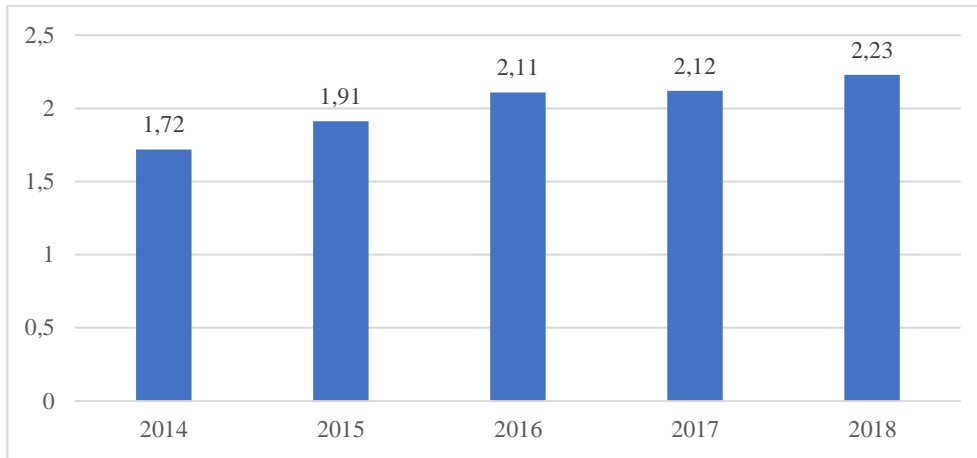
- Empresas del sistema no bancario

<b>Empresas financieras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartimos financiera</li> <li>• Financiera Pro Empresa</li> <li>• Financiera Credinka</li> <li>• Financiera Confianza</li> <li>• Crediscotia</li> <li>• Amerika Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera TFC</li> <li>• Financiera Efectiva</li> <li>• Financiera Qapaq</li> <li>• Financiera Oh</li> <li>• Mitsui Autofinance</li> </ul>
<b>Cajas rurales de ahorro y crédito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRAC Prymera</li> <li>• CRAC Los Andes</li> <li>• Crediraiz</li> <li>• CRAC Sipán</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRAC Incasur</li> <li>• CRAC CAT Perú</li> <li>• CRAC del Centro</li> </ul>
<b>Cajas municipales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CMAC Sullana</li> <li>• CMAC Arequipa</li> <li>• CMAC Cusco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CMAC Huancayo</li> <li>• CMAC Ica</li> </ul>
<b>EDYPYMES (empresas de desarrollo de pequeña y microempresa)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDYPYME Alternativa</li> <li>• EDYPYME Progreso</li> <li>• EDYPYME Mi Casita</li> <li>• EDYPYME Credivisión</li> <li>• Acceso Crediticio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones La Cruz</li> <li>• BBVA Consumer Finance</li> <li>• EDYPYME Santander</li> <li>• GMG Servicios Perú</li> </ul>
<b>Empresas afianzadoras de garantías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FOGAPI</li> </ul>	
<b>Empresas de servicios fiduciarios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Fiduciaria</li> <li>• FIDUPERÚ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CORFID</li> </ul>
<b>Empresas de arrendamiento financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leasing Total</li> </ul>	
<b>Empresas administradoras hipotecarias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solución</li> </ul>	
<b>Bancos de Inversión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J.P. Morgan</li> </ul>	

Fuente: (SBS, 2020)

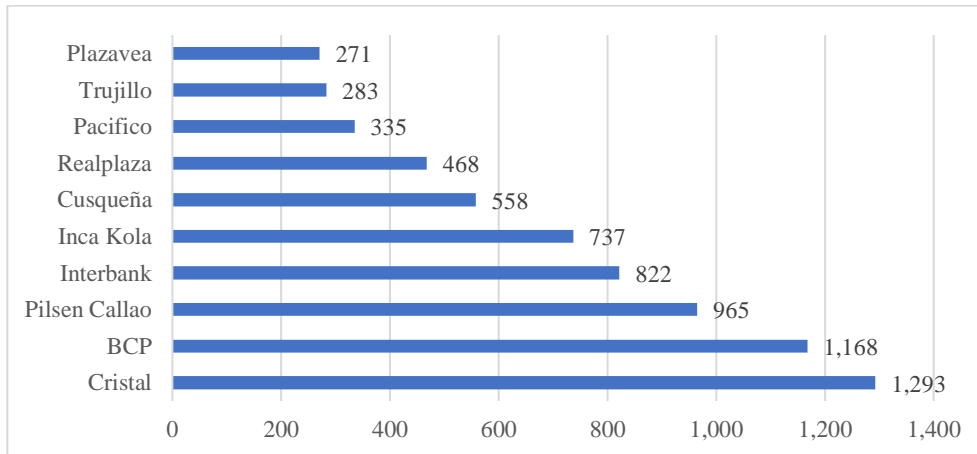
Anexo 2: Estudios de mercado peruano y financiero

*Ilustración 25: Número de suscripciones a Internet de línea fija en Perú (en millones)*



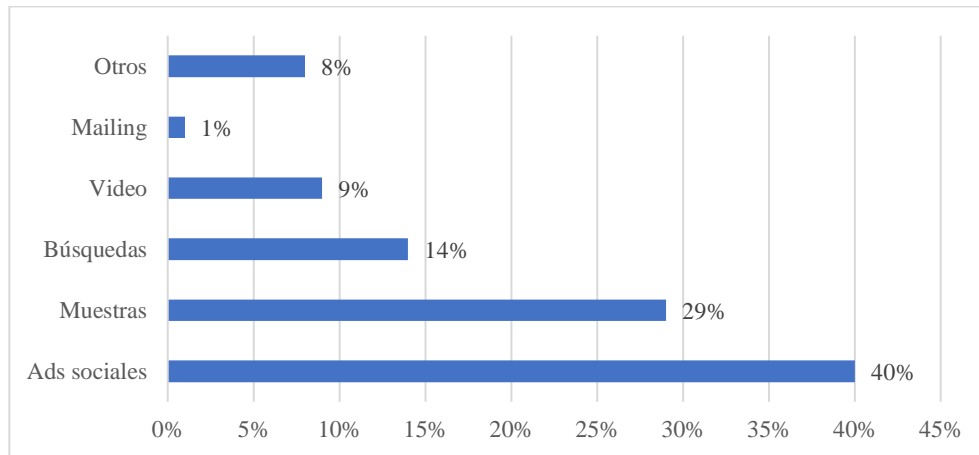
Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 26: Marcas peruanas más valoradas en 2019 (en millones de dólares)*



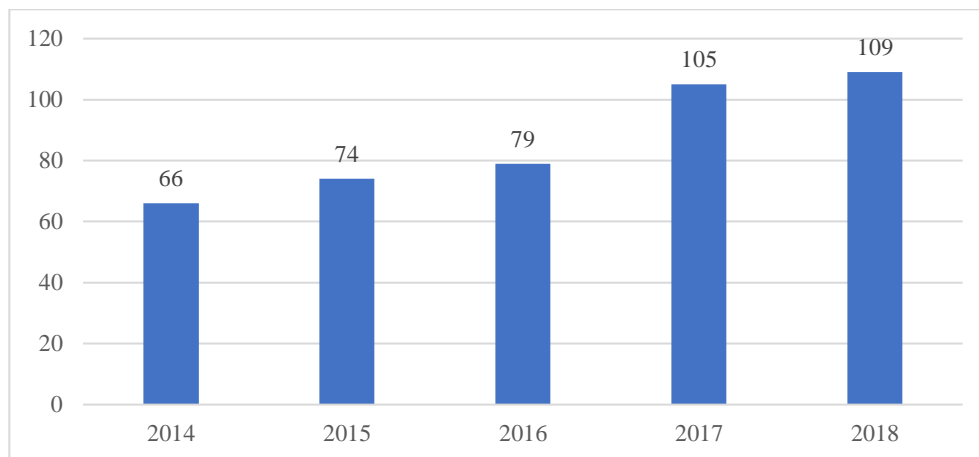
Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 27: Distribución de los ingresos por internet en Perú en 2019, por formato*



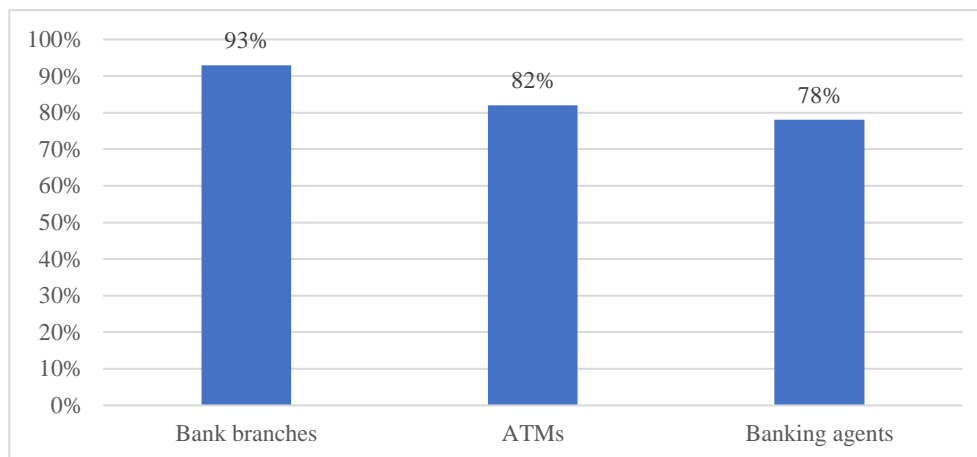
Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 28: Gasto en publicidad digital en Perú (en millones de dólares)*



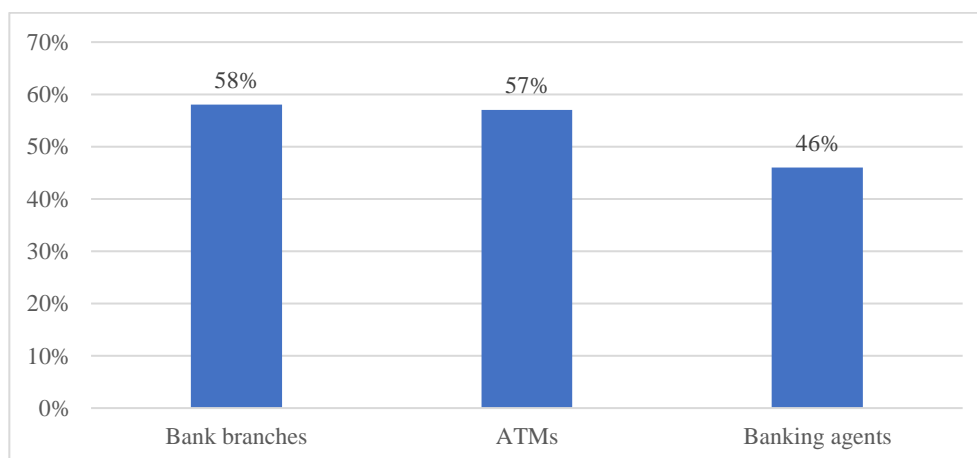
Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 29: Proporción de la población familiarizada con los canales de servicio del sistema financiero seleccionados en Perú hasta el 2016*



Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

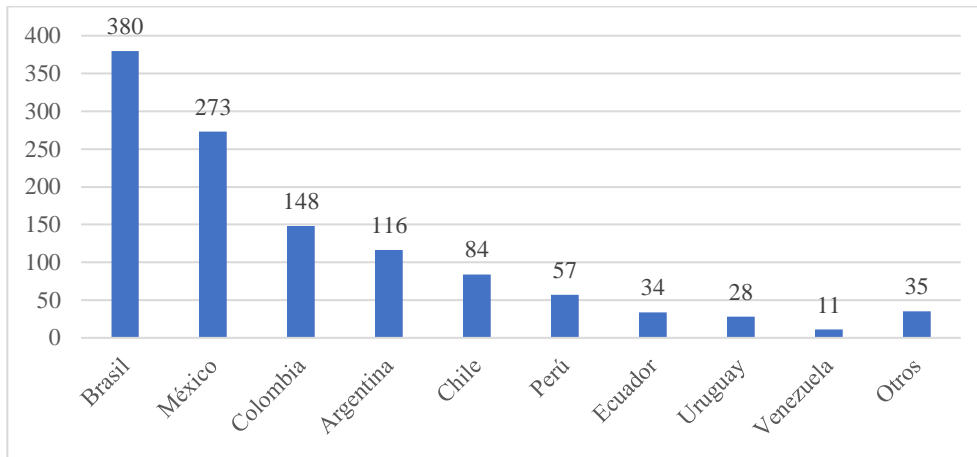
*Ilustración 30: Proporción de la población que usa determinado canal de servicio financiero en Perú hasta febrero del 2016*



Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

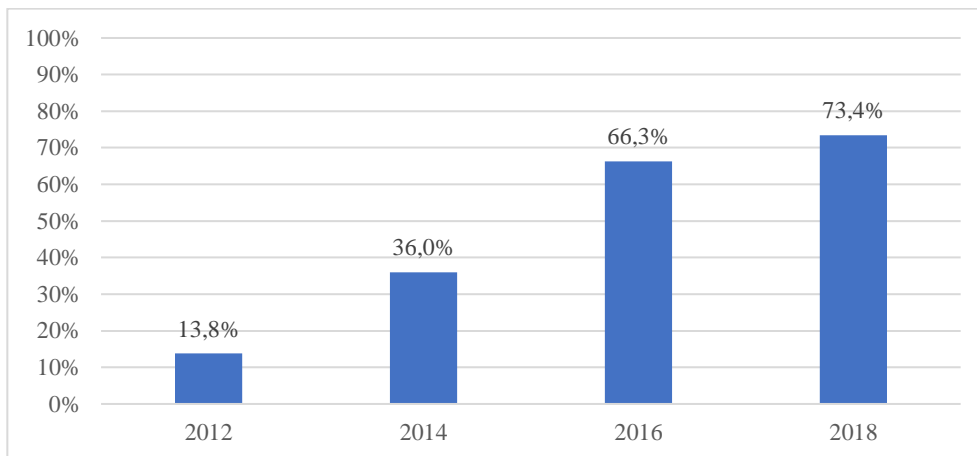


*Ilustración 31: Número de Fintech en Latinoamérica en 2018, por país*



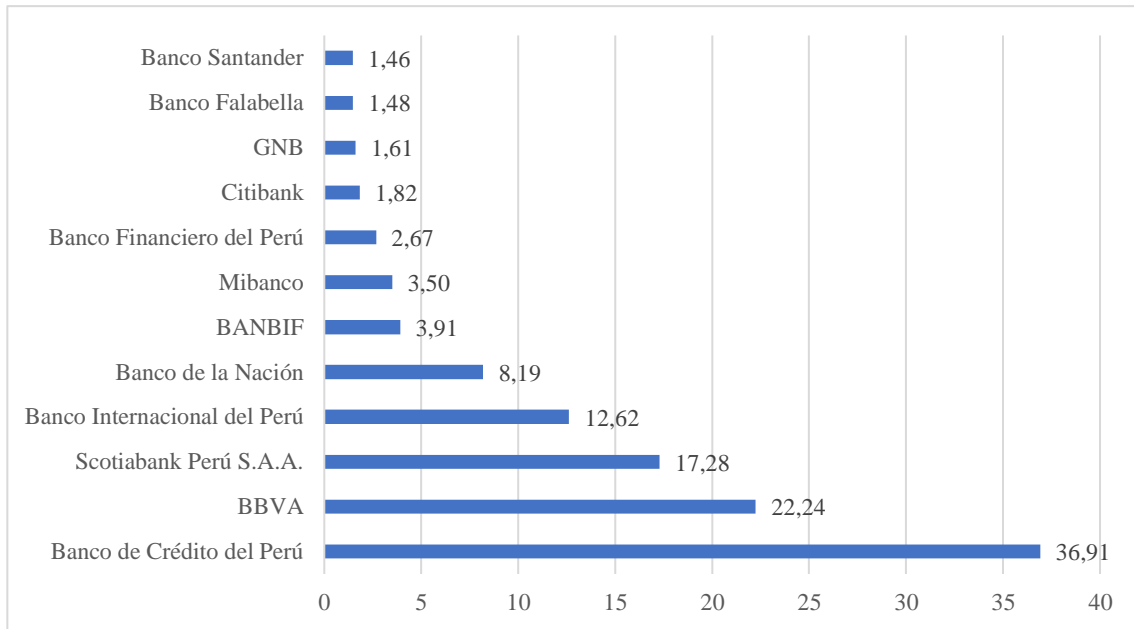
Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 32: Tasa de penetración doméstica de smartphones en Perú*



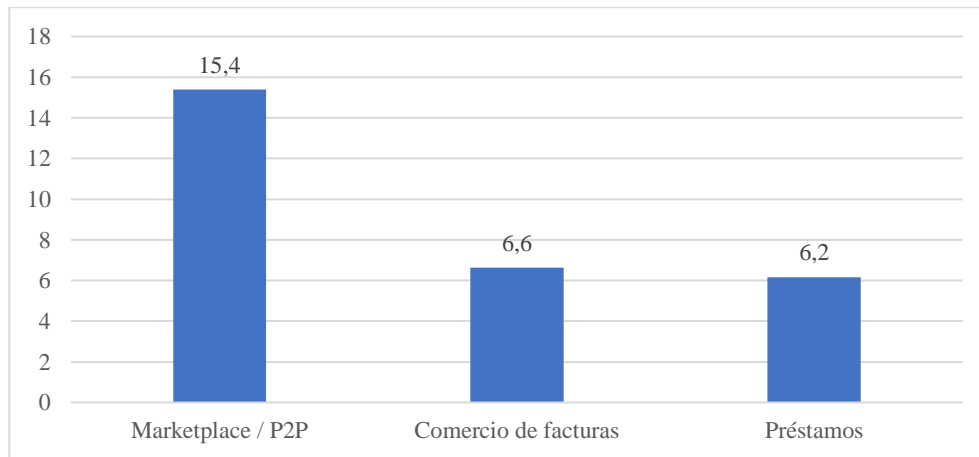
Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 33: Bancos líderes en Perú en 2017, basado en el valor total de sus activos (en millones de dólares)*



Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 34: Modelos de negocio líderes en el mercado de finanzas alternativas en Perú en 2017, por valor de mercado (en millones de dólares)*

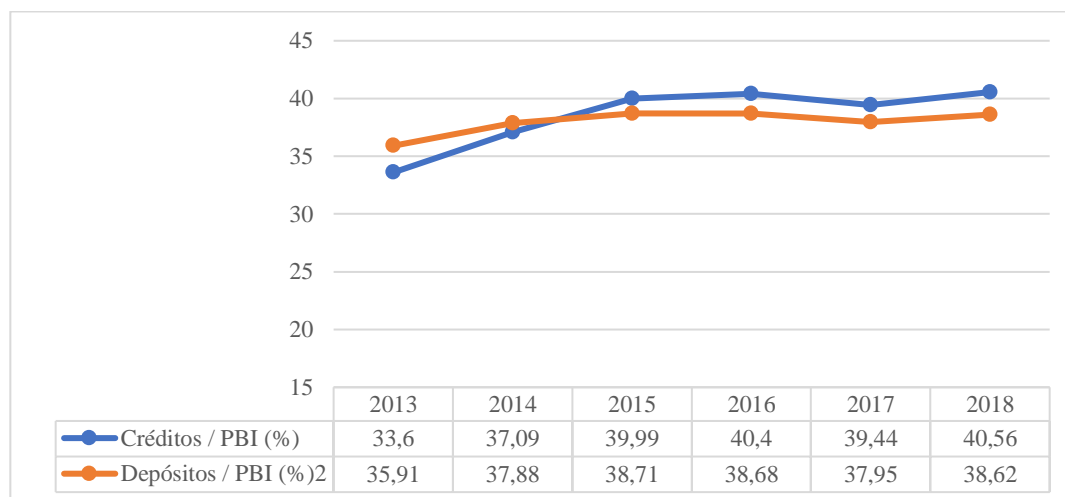


Fuente: (Statista, 2020) Elaboración: Propia

## Anexo 3: Evolución de los Indicadores de Intermediación e Inclusión Financiera del Sistema Financiero

### 1. Intermediación Financiera

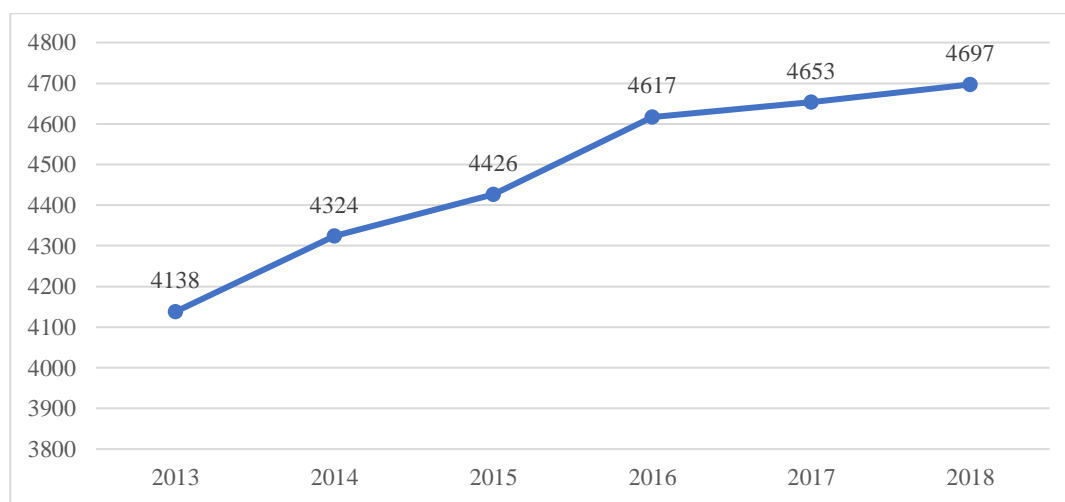
*Ilustración 35: Créditos y depósitos del sistema financiero (como % del PBI)*



Fuente: (SBS, 2020) Elaboración: Propia

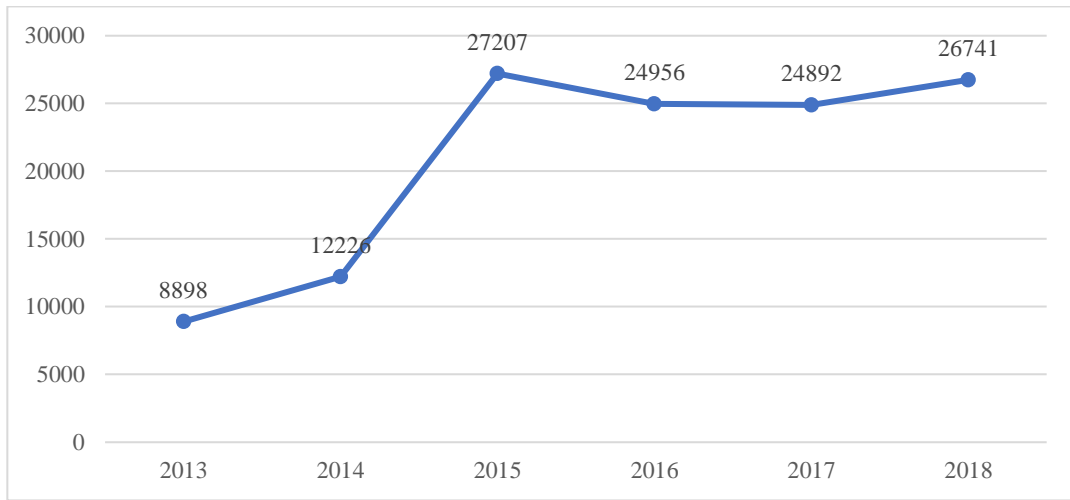
### 2. Acceso a los Servicios Financieros

*Ilustración 36: Número de oficinas de instituciones financieras*



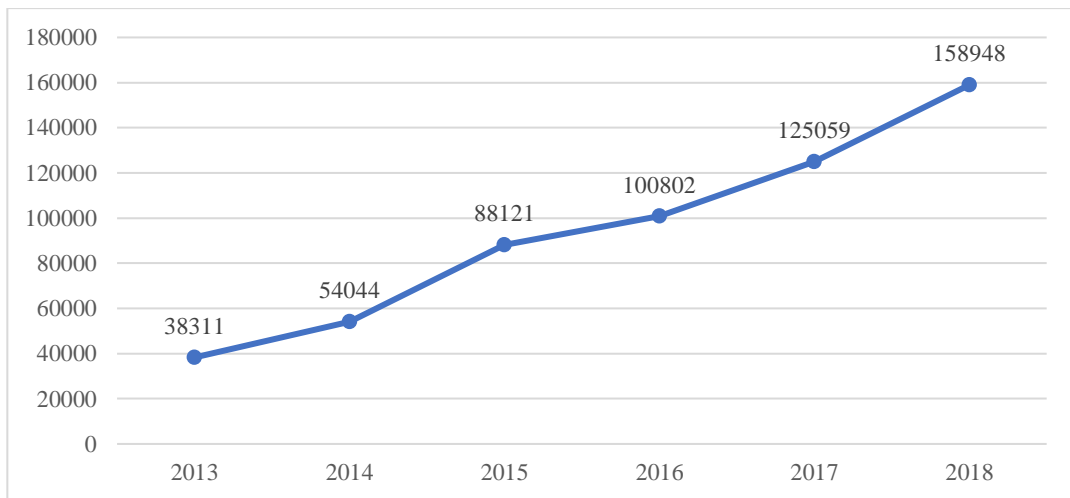
Fuente: (SBS, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 37: Número de cajeros automáticos*



Fuente: (SBS, 2020) Elaboración: Propia

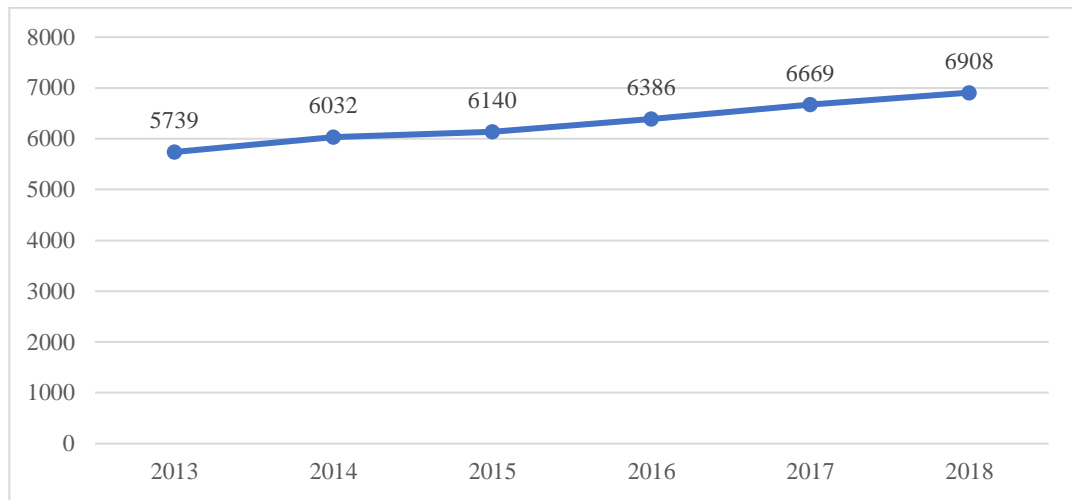
*Ilustración 38: Número de POS*



Fuente: (SBS, 2020) Elaboración: Propia

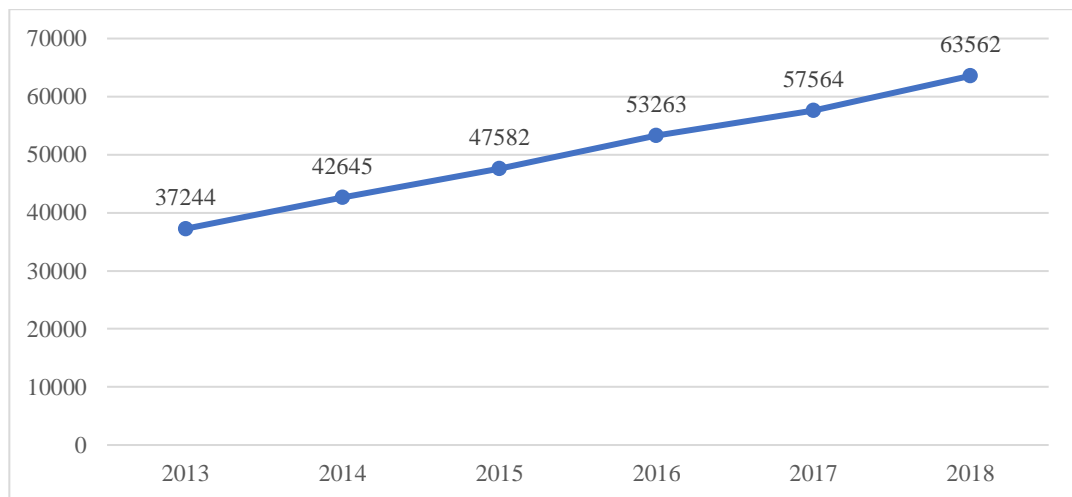
### 3. Uso de Servicios Financieros

*Ilustración 39: Número de deudores (miles)*



Fuente: (SBS, 2020) Elaboración: Propia

*Ilustración 40: Número de cuentas de depósito (miles)*



Fuente: (SBS, 2020) Elaboración: Propia

#### Anexo 4: Consolidado de preguntas para las entrevistas

1. ¿Considera a la transformación digital debe implementarse como parte de una estrategia de negocio?
2. ¿Considera que se ha implementado a la transformación digital dentro de la estrategia de la empresa/empresas en las que ha trabajado? ¿Por qué y de qué manera?
3. ¿Considera que la transformación digital genera una ventaja competitiva en el sector financiero en el Perú? ¿Por qué?
4. ¿Cómo considera usted que la transformación digital influye en el sector financiero en el Perú?
5. Si es que en su empresa se ha desarrollado una estrategia que incluya a la transformación digital, ¿cuál es su diferencia en cuanto a metodologías de trabajo con estrategias anteriores?
6. ¿Considera que la transformación digital ha tenido un impacto positivo en los resultados de negocio?
7. ¿Cuáles considera los principales riesgos o dificultades de implementar o incluir la transformación digital en la estrategia de la empresa del sector financiero en Perú?
8. ¿Han aumentado el número de productos y/o servicios que se ofrecen digitalmente?
9. ¿Cuáles considera que son los logros de la transformación digital?
10. ¿Cuál cree que ha sido el mayor impacto de la transformación digital en el sector financiero?