



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA EXPERIENCIA
DEL CLIENTE BANCARIO, LIMA 2023**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas**

**JAIME LUIS DÍAZ RIOFRÍO
(0000-0003-0023-9786)**

**Asesor:
Mg. Carla Eloísa Arriola Alvarado
(0000-0001-7262-2069)**

**Lima - Perú
2024**

DIAZ RIOFRIO

INFORME DE ORIGINALIDAD

4% EN

INDICE DE SIMILITUD

2%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	<1 %
2	Submitted to Universidad Carlos III de Madrid Trabajo del estudiante	<1 %
3	Submitted to Universicorp Universi S.A. Blue Hill College Trabajo del estudiante	<1 %
4	anif.co Fuente de Internet	<1 %
5	enggjournals.com Fuente de Internet	<1 %
6	Submitted to Anglia Ruskin University Trabajo del estudiante	<1 %
7	Submitted to Universidad Anahuac México Sur Trabajo del estudiante	<1 %
8	bmdynamics.com Fuente de Internet	<1 %

Resumen

La transformación digital es un proceso que implica el uso de tecnologías digitales para mejorar los procesos, productos y servicios de una organización. En el sector bancario, la transformación digital busca ofrecer una mejor experiencia al cliente, adaptándose a sus necesidades, preferencias y comportamientos. La experiencia del cliente bancario es el conjunto de percepciones, emociones y reacciones que tiene un cliente antes, durante y después de interactuar con un banco, afectada por diversos factores, como la calidad del servicio, la facilidad de uso, la seguridad, la personalización y la innovación.

El objetivo de esta tesis es analizar la relación entre la transformación digital y la experiencia del cliente bancario en Lima, Perú, en el año 2023. Para ello, se realizó una investigación de tipo descriptivo-correlacional, con un diseño no experimental y transversal. La población de estudio estuvo conformada por los clientes de los cuatro principales bancos del país: Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank e Interbank. La muestra se obtuvo mediante un muestreo probabilístico aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Se aplicó un cuestionario en línea a 385 clientes, el cual contenía preguntas sobre el nivel de transformación digital de su banco y el nivel de satisfacción con su experiencia como cliente.

Los resultados de la tesis mostraron que existe una relación positiva y significativa (coeficiente Rho de Spearman de 0.597) entre la transformación digital y la experiencia del cliente bancario, es decir, a mayor transformación digital, mayor satisfacción del cliente.

Palabras clave: transformación digital, experiencia del cliente bancario, satisfacción del cliente, sector bancario, Lima.

Abstract

Digital transformation is a process that involves the use of digital technologies to improve an organization's processes, products, and services. In the banking sector, digital transformation seeks to offer a better customer experience, adapting to their needs, preferences, and behaviors. The banking customer experience is the set of perceptions, emotions, and reactions that a customer has before, during and after interacting with a bank, affected by various factors, such as service quality, ease of use, security, personalization and innovation.

The objective of this thesis is to analyze the relationship between digital transformation and the banking customer experience in Lima, Peru, in the year 2023. To do this, a descriptive-correlational type of research was carried out, with a non-experimental and transversal design. The study population was made up of clients of the four main banks in the country: Banco de Crédito del Perú, BBVA, Scotiabank and Interbank. The sample was obtained through simple random probabilistic sampling, with a confidence level of 95% and a margin of error of 5%. An online questionnaire was administered to 385 clients, which contained questions about the level of digital transformation of their bank and the level of satisfaction with their experience as a client.

The results of the thesis showed that there is a positive and significant relationship (Spearman's Rho coefficient of 0.597) between digital transformation and the banking customer experience, that is, the greater the digital transformation, the greater customer satisfaction.

Keywords: digital transformation, banking customer experience, customer satisfaction, banking sector, Lima.

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1.....	3
1.1 Problema de investigación	3
1.1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.2 Formulación del problema	7
1.1.2.1 Problema general	7
1.1.2.2 Problemas específicos.....	7
1.1.3 Justificación de la investigación	8
1.1.3.1 Justificación teórica	8
1.1.3.2 Justificación práctica	9
1.1.3.3 Justificación metodológica	10
1.2 Marco referencial	10
1.2.1 Antecedentes	10
1.2.1.1 Antecedentes internacionales	10
1.2.1.2 Antecedentes nacionales.....	20
1.2.2 Marco teórico	26
1.2.2.1 Transformación digital	27
1.2.2.1.1 Definición.....	27
1.2.2.1.2 Modelos.....	28
1.2.2.1.3 Teorías.....	31

1.2.2.1.4	Dimensiones	34
1.2.2.2	Experiencia del cliente.....	41
1.2.2.2.1	Definición.....	41
1.2.2.2.2	Modelos	41
1.2.2.2.3	Teorías	45
1.2.2.2.4	Dimensiones	47
1.2.2.3	Sistema Bancario Peruano	49
1.3	Objetivos e hipótesis	57
1.3.1	Objetivos	57
1.3.1.1	Objetivo general	57
1.3.1.2	Objetivos específicos	58
1.3.2	Hipótesis	58
1.3.2.1	Hipótesis general	58
1.3.2.2	Hipótesis específicas.....	58
Capítulo 2	59
2.1	Método	59
2.1.1	Tipo de investigación.....	59
2.1.2	Diseño de investigación	60
2.1.3	Variables	60
2.1.4	Población y Muestra	61
2.1.5	Instrumentos de investigación.....	67

2.1.6	Procedimientos de recolección de datos	68
Capítulo 3.....		70
3.1	Resultados	70
3.1.1	Presentación de resultados	70
3.1.1.1	Prueba de fiabilidad Alfa de Cronbach.....	70
3.1.1.2	Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov.....	72
3.1.1.3	Correlaciones Rho de Spearman.....	73
3.1.1.4	Contrastación de hipótesis	74
3.1.1.4.1	Hipótesis general	74
3.1.1.4.2	Primera hipótesis específica	75
3.1.1.4.3	Segunda hipótesis específica	76
3.1.1.4.4	Tercera hipótesis específica	77
3.1.2	Discusión.....	78
3.1.2.1	Hipótesis general	78
3.1.2.2	Primera hipótesis específica	79
3.1.2.3	Segunda hipótesis específica	80
3.1.2.4	Tercera hipótesis específica.....	80
3.1.3	Conclusiones	82
3.1.4	Recomendaciones	84
Capítulo 4.....		88
4.1	Recursos	88

4.1.1	Calendario de Actividades	88
4.1.2	Recursos.....	89
4.1.3	Presupuesto	89
	Referencias Bibliográficas	91
	Anexos	98

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variables	61
Tabla 2 Ficha técnica del cuestionario de Experiencia del Cliente.....	67
Tabla 3 Ficha técnica del cuestionario de Transformación Digital	68
Tabla 4 Resumen de procesamiento de casos	70
Tabla 5 Estadísticas de fiabilidad.....	71
Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad – Transformación Digital.....	71
Tabla 7 Estadísticas de fiabilidad – Dimensiones Transformación Digital	71
Tabla 8 Estadísticas de fiabilidad – Experiencia del Cliente	71
Tabla 9 Estadísticas de fiabilidad – Dimensiones Experiencia del Cliente	71
Tabla 10 Escala de interpretación del coeficiente de confiabilidad.....	72
Tabla 11 Pruebas de normalidad.....	72
Tabla 12 Correlaciones	73
Tabla 13 Correlaciones por dimensión	74
Tabla 14 Rho de Spearman - Hipótesis general.....	75
Tabla 15 Rho de Spearman – Primera hipótesis específica	76
Tabla 16 Rho de Spearman – Segunda hipótesis específica	77
Tabla 17 Rho de Spearman – Tercera hipótesis específica.....	78
Tabla 18 Cronograma de Actividades.....	88
Tabla 19 Presupuesto del trabajo de investigación	90
Tabla 20 Resultados de Encuesta de Transformación Digital	159

Índice de figuras

Figura 1	Ranking del índice de Satisfacción por sectores	6
Figura 2	El cociente digital.....	29
Figura 3	Modelo multidimensional de la cultura digital.....	30
Figura 4	Modelo de Madurez del MIT	31
Figura 5	De la Industria 1.0 a la Industria 4.0. Informes CODDII (2016)	33
Figura 6	Bases tecnológicas de la industria 4.0	34
Figura 7	Características de un Producto Inteligente. Informes CODDII (2016)	38
Figura 8	Beneficios del Servicio Inteligente. Informes CODDII (2016)	39
Figura 9	Modelo lineal o de embudo de la experiencia del cliente	43
Figura 10	Modelo circular o de bucle de la experiencia del cliente	45
Figura 11	PBI y Desempleo al 2022	50
Figura 12	Tipo de cambio, inflación y tasa de interés de referencia	51
Figura 13	Tasas de interés por moneda	52
Figura 14	Deuda pública del Perú y países de la región.....	53
Figura 15	Resumen del sistema bancario peruano.....	53
Figura 16	Participación de Mercado del sistema bancario peruano	55
Figura 17	Participación en el sistema bancario – segmento mayorista	56
Figura 18	Participación en el sistema bancario – segmento MYPE y consumo.....	57
Figura 19	Diagrama de Metodología de investigación.....	60
Figura 20	Población ocupada en miles. INEI (2022).....	62

Figura 21 Porcentaje de población asalariada con contrato. INEI (2022)	63
Figura 22 Porcentaje de población que tiene alguna cuenta en el sistema financiero. INEI (2023).....	63
Figura 23 Índice de inclusión financiera de Credicorp.....	64
Figura 24 Penetración de las aplicaciones celulares.....	64
Figura 25 Penetración de la banca por internet.....	65
Figura 26 Penetración de las billeteras móviles.....	65

Introducción

Las instituciones financieras en el Perú, y en particular la banca, se ven confrontados en la actualidad con diversos desafíos generados por las continuas transformaciones en el mercado y la entrada veloz de nuevos contendientes, con procesos innovadores soportados en nuevas tecnologías. Esta situación de permanente cambio e incertidumbre se ha visto acelerada a partir de la última pandemia de coronavirus, así como la estimada aparición de futuras epidemias virales, lo que ha evidenciado la necesidad de que las entidades bancarias puedan acelerar sus procesos de transformación digital.

Sin embargo, para mantenerse al día con los tiempos cambiantes y anticiparse a posibles irrupciones futuras, la industria de la banca necesita modificar una serie de modelos empresariales para sus operaciones, principalmente aquellas orientadas a la atención al cliente. Esto debido a que adoptar las últimas tecnologías, debe ser visto como la base de una verdadera banca digital en la cual el consumidor es el punto central de cualquier estrategia de transformación.

Cuando las instituciones financieras apuestan por automatizar sus procesos empresariales, optimizar su big data para conocer mejor a sus clientes y elaborar a través de técnicas de inteligencia artificial, campañas más personalizadas para sus consumidores, están consiguiendo beneficios directos como reducción de costos operativos, la posibilidad de disminuir sus comisiones bancarias, o de ofrecer préstamos con tasas de interés mucho más bajas, e incluso poder ofrecer algún nuevo producto no existente en el mercado. Todos estos beneficios directos deberían también traducirse en mejorar la experiencia del cliente, desarrollar la confianza y profundizar la lealtad del cliente hacia la institución financiera. Así, la meta de este documento de tesis consiste en llevar a cabo una investigación que determine el nivel de relación existente entre la transformación digital de las empresas del sector

bancario y la experiencia del cliente en la ciudad de Lima Metropolitana. Este estudio se concentrará exclusivamente en las cuatro empresas más destacadas en el sector, ya que el mercado de la banca múltiple en Perú está conformado por numerosas opciones adicionales. Es así como se analizó si estas variables tienen relación directa entre sí, con el propósito de brindar información de valor sobre el desempeño de estas empresas.

Este informe de tesis se estructura en tres capítulos. En el capítulo I, se aborda la identificación y planteamiento del problema, junto con la justificación correspondiente. Se examinan los antecedentes a nivel internacional y nacional, se expone el marco teórico, y se establecen los objetivos e hipótesis, tanto generales como específicos.

En el capítulo II, se expone la metodología de la investigación, especificando que se empleó un enfoque correlacional, un diseño no experimental y transversal. Se definen las variables de estudio y se detallan los instrumentos utilizados, que consisten en cuestionarios con preguntas cerradas y escalas de Likert dirigidos a los clientes de las cuatro empresas del sector financiero en la provincia de Lima.

En el capítulo III, se presentan los resultados a los cuales se llegó luego de la investigación aplicada. Se discute a partir de las cifras obtenidas el cumplimiento de las hipótesis planteadas. De igual manera, se exponen las conclusiones a las cuales se llegó producto de la investigación y se sugieren recomendaciones para trabajos posteriores sobre el tema.

Por último, se proporcionan las referencias bibliográficas que han servido como material de respaldo para la investigación actual y los anexos tales como la matriz de consistencia, el Cuestionario de la Transformación Digital y Experiencia del Cliente, la validación de los cuestionarios por juicio de expertos, la prueba de fiabilidad de los resultados con el Alfa de Cronbach y la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov.

Capítulo 1

1.1 Problema de investigación

1.1.1 *Planteamiento del problema*

Durante las últimas décadas, la penetración de Internet y de la telefonía móvil con acceso a redes de banda ancha (3G, 4G y 5G) han transformado profundamente los hábitos y preferencias de los consumidores. Tal como exponen Vargas García, A. H. (2021), la llegada de redes móviles de alta velocidad como la 5G, y la fibra óptica para los hogares, han propiciado un aumento de la inclusión financiera digital. Este aumento en la cantidad de consumidores va acompañado de usuarios que van demandando también servicios financieros que sean accesibles en cualquier momento y lugar, y que sean tan sencillos de utilizar como las redes sociales o el correo electrónico que usan con cotidianidad.

A nivel mundial, los procesos y servicios de la banca han ido sufriendo un cambio disruptivo basado en nuevas tecnologías, los cuales se han visto acelerados por la pandemia del 2020. A este proceso de transición se le conoce como transformación digital, el cual, de acuerdo con Baskerville, R. et al. (2020), contempla el desarrollo y fortalecimiento de los canales digitales como una de las primeras y más importantes etapas, sin dejar de lado la importancia que todavía tienen los canales físicos para necesidades específicas. En este escenario, precisamente lo que se busca es lograr la sinergia entre ambos canales como la estrategia multicanal de los bancos en beneficio de sus clientes. Por otro lado, la revisión de los modelos de atención a los clientes ha llevado a los bancos a evaluar el funcionamiento de los procesos internos, digitalizar sus modelos operativos lo que significa activar la posibilidad de adaptar y optimizar dichos procesos haciendo uso de datos que se pueden inferir de análisis inteligentes y con márgenes de error limitados (Alpa, 2021). Es así como conceptos relativamente nuevos como inteligencia artificial, aprendizaje automático, análisis de big

data, el dinero digital entre otros derivados financieros desarrollados digitalmente están perdiendo el misterio inicial tanto dentro como fuera del mundo financiero.

En Latinoamérica, la región muestra elementos de desarrollo en la oferta de banca digital, tal como la aparición de emprendimientos financieros, conocidos como *Fintechs*, según exponen Clavijo, S. et al. (2019), principalmente en productos como transferencias de dinero, operaciones de cambio, remesas, y pago de servicios públicos. Sin embargo, a pesar del desarrollo de la banca digital por el lado de la oferta, el promedio de la región aún muestra rezagos por el lado de la demanda. Esto se refleja en que los usuarios bancarios siguen prefiriendo los canales bancarios tradicionales como las oficinas físicas (costosas para las entidades financieras) y los cajeros automáticos. Por otro lado, existen ciertas preocupaciones e importantes retos a superar, tal como explican Viale Pereira, G. et al. (2020), como lo son la brecha digital especialmente en zonas de difícil acceso geográfico, la falta de capacidad gubernamental para gestionar la reducción de estas brechas e impulsar políticas de alfabetización digital en el ámbito financiero.

En el ámbito local, el Perú se ha posicionado por siete años consecutivos como el país con mejor ambiente para las microfinanzas y la inclusión financiera, gracias a las diversas iniciativas que se han implementado, según explica Ayllón, T. W. I. (2020). Sin embargo, señala que todavía existen desafíos significativos y aún persisten enormes brechas en el país. Por ejemplo, el número de cuentas bancarias en Perú se mantiene por debajo del promedio latinoamericano. Hay más de diez millones de personas mayores de 18 años que no tienen cuenta en el sistema financiero. Si bien en Perú existe una alta tasa de penetración móvil también en áreas remotas (más del 70%), las principales razones de las bajas tasas de inclusión financiera de Perú se encuentran tres factores: (a) Competencia insuficiente en el sector bancario, lo que resulta en costos relativamente altos para la adopción de servicios

financieros. (b) Poca penetración de la infraestructura de pago, particularmente terminales POS. (c) Falta de educación financiera y cultura de uso (Antón & Conde, 2017).

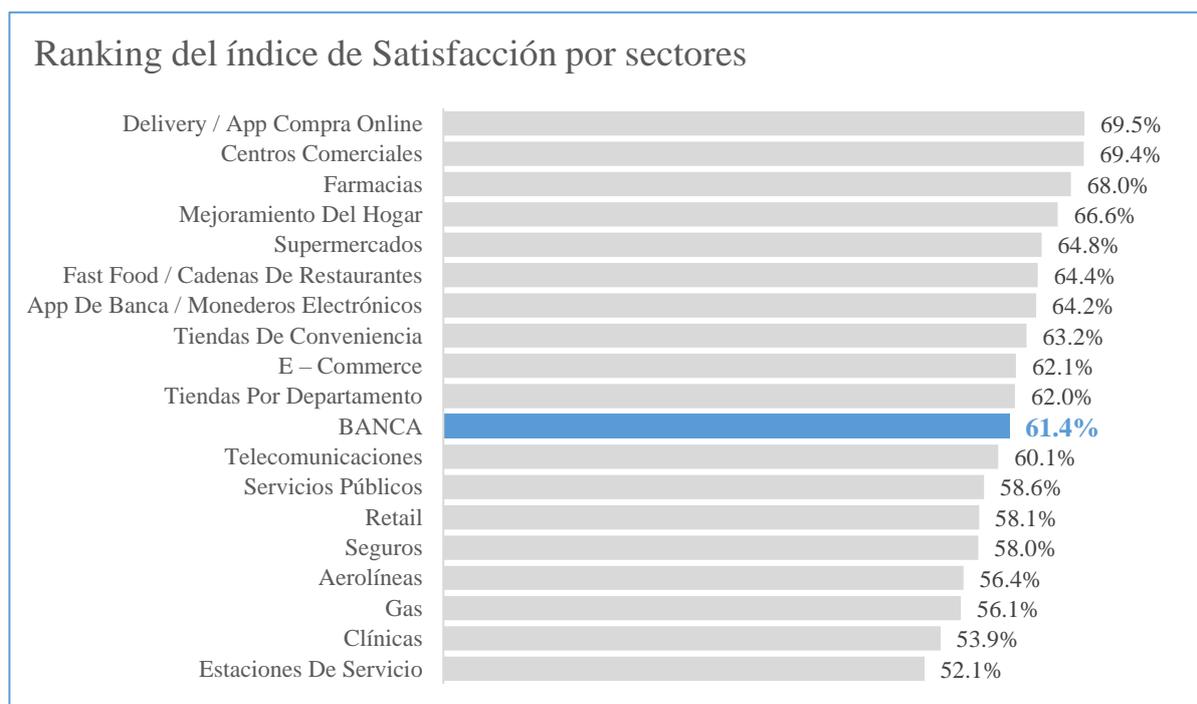
Con respecto a la experiencia del cliente, Meyer, C., & Schwager, A. (2007) sostienen que ésta puede entenderse como la respuesta interna y subjetiva que los clientes tienen ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. Para Alfaro, E. et al. (2012), esta experiencia puede medirse mediante el grado de satisfacción a través de tres momentos (pasado, presente y futuro), es decir, la valoración de lo que el cliente esperaba, lo que tiene y lo que esperaría tener. Entonces, la gestión de la experiencia del cliente se puede asociar con el cumplimiento de expectativas y satisfacción del cliente en los diversos puntos de contacto que éste tiene con la empresa (Internet, redes sociales, la tienda, los empleados, el centro de atención al cliente, etc.). Según Alcaide (2015), un especialista en Marketing Relacional y Customer Experience, señala que la meta de la gestión de la experiencia del cliente es lograr que cada interacción que el cliente tenga con la empresa se convierta en un acontecimiento memorable, generándole el deseo de regresar en el futuro y, además, prefiera compartirlo con su círculo más próximo.

De manera complementaria, Fernández de Paredes (2018) aborda la experiencia del cliente como una de las estrategias más sólidas y coherentes que una empresa puede emplear para destacarse, crear una ventaja competitiva y aumentar sus ingresos. Según su perspectiva, la gestión de la experiencia implica supervisar y cuidar cada interacción entre la empresa y el cliente, ya sea a través de la atención telefónica en un centro de llamadas o durante una visita a la página web, entre otros.

Según el ranking elaborado por Centrum PUCP (2022) en un escenario post pandemia sobre el índice de experiencia del cliente peruano (Ranking CX Index), el cual mide cuán complacidos se encuentran los usuarios de un producto o servicio en función a sus

expectativas, calidad y el valor percibido, muestra que el sector Banca es uno de los que genera menor satisfacción en el país, con 61.4 puntos en una escala del 1 al 100, tal como se muestra en la Figura 1.

Figura 1
Ranking del índice de Satisfacción por sectores



Nota: Adaptado de Centrum PUCP (2022).

Adicionalmente, en 2018, la empresa encuestadora Ipsos, reportó que el 69% de los consumidores peruanos expresaron la expectativa de ser sorprendidos por las marcas, no solo mediante la introducción de nuevos productos, sino a través de experiencias significativas. Los clientes aprecian los detalles, el trato personalizado y que la empresa demuestre conocimiento sobre quiénes son.

La configuración de todos estos escenarios, es decir, los cambios en los hábitos de consumo de los clientes, un entorno con nuevos competidores (*Fintech*), la baja satisfacción de consumidores cada vez más informados y con mayores demandas, y el avance exponencial de las tecnologías de información, ha generado un proceso conocido como transformación digital que contempla cuestiones como la generación de oferta, distribución y venta de

productos y servicios financieros a través de canales digitales, la explotación de las últimas tecnologías para conocer mejor al cliente y adelantarse a sus necesidades de forma ágil y conveniente (Junquera, F. G., 2016). En general, se espera que la banca digital anteponga las necesidades del cliente final a la creación de productos, siendo éste el centro sobre el que se define la oferta, y existe cierto consenso en que el concepto de banca digital se aplica sobre todo a la banca minorista.

Dado que, actualmente, todavía existe una oportunidad de mejora respecto al grado de satisfacción del cliente de servicios financieros; y dadas las referencias e investigaciones citadas líneas arriba, así como la relevancia de explicar la relación de la transformación digital de las entidades bancarias peruanas en la experiencia del cliente, se considera pertinente formular la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el impacto de la transformación digital en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023?

1.1.2 Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación de la transformación digital con la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana en el año 2023?

Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación de los canales digitales con la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana en el año 2023?
- ¿Cuál es la relación de los productos con alternativa digital con la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana en el año 2023?

- ¿Cuál es la relación de la automatización de procesos con la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana en el año 2023?

1.1.3 Justificación de la investigación

Justificación teórica

Este estudio de investigación tiene el potencial de contribuir teóricamente al introducir nuevos conceptos y teorías que ayudarán a comprender el problema. Su objetivo es destacar la relevancia de la transformación digital, explorar sus dimensiones principales y determinar si existe alguna correlación con la experiencia del cliente, la cual suele ser medida sin tener en cuenta la influencia del primer concepto.

La transformación digital ha suscitado un notable interés en el ámbito bancario a nivel global, y su impacto en la experiencia del cliente es particularmente relevante en la actualidad. La literatura revisada para la presente investigación sugiere que la transformación digital ha permitido a las entidades bancarias ofrecer servicios más eficientes y accesibles a través de canales digitales, lo que ha mejorado la satisfacción del cliente y ha aumentado la lealtad. Sin embargo, también hay evidencia de que la transformación digital ha llevado a la despersonalización de la banca y ha generado preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad de la información, así como el aumento de las brechas entre quienes pueden tener acceso a medios digitales de comunicación y atención con las entidades financieras y quienes todavía no lo tienen.

En el contexto peruano, se han realizado algunas investigaciones acerca de la transformación digital en el sector bancario, aunque la mayoría ha enfocado su atención en la adopción y utilización de servicios bancarios en línea por parte de los clientes. Sin embargo, existe una carencia de estudios que aborden específicamente el impacto de la transformación digital en la experiencia del cliente en las entidades bancarias del Perú. Este trabajo de

investigación busca cerrar esta brecha en la literatura y proporcionar una perspectiva más completa sobre cómo la transformación digital se relaciona con la experiencia del cliente en las instituciones bancarias de Lima.

Justificación práctica

El potencial aporte práctico se relaciona con ofrecer información sobre la transformación digital que contribuya a resolver problemas cotidianos o de fondo en las empresas del sistema financiero relacionadas a la experiencia del cliente. Ante un contexto reciente de pandemia y la posible aparición de futuras epidemias virales, las soluciones brindadas pueden ayudar a evitar la interacción física de los clientes y las entidades bancarias, con los consecuentes riesgos para la salud y las pérdidas de tiempo asociadas. De esta manera, se puede medir el efecto de esta solución en la satisfacción de los clientes. Por ejemplo, se puede determinar si la transformación digital genera seguridad y confianza en los clientes al interactuar con medios digitales. También se puede establecer si la agilidad de evitar procedimientos presenciales o físicos genera algún impacto positivo o negativo en la experiencia de los clientes.

Por otro lado, el presente trabajo de investigación también puede brindar a las empresas del sistema financiero local, algunas pautas que permitan ayudar a mejorar la experiencia de sus clientes, el grado de satisfacción y fidelidad de estos. Resulta intuitivo pensar que trasladar productos, canales y procesos de negocio de forma física y transformarlos digitalmente puede tener repercusiones positivas en los resultados económicos de una empresa financiera, como por ejemplo el cierre de una agencia bancaria, sin embargo, también es importante tener control de los impactos en los niveles de satisfacción de los clientes y conocer si determinadas estrategias de transformación tienen resultados positivos o negativos en la experiencia de sus clientes. Por ello, esta investigación contribuirá con

información práctica para las empresas que deseen mejorar o priorizar la relación con sus clientes.

Justificación metodológica

Con relación a su valor metodológico, ante la escasez de trabajos de investigación sobre el tema en Lima Metropolitana, la presente investigación puede aportar en la definición de conceptos, variables y métricas sobre la relación de la transformación digital en la experiencia de usuario de una entidad financiera, además de hacer un mejor uso de modelos de innovación y generar conocimiento válido y confiable para una mejora en la experiencia de los clientes.

Cabe resaltar que este estudio en Lima será realizado en un escenario postpandemia, lo cual lo hace bastante particular en cuanto a los resultados y las conclusiones que se podrán obtener de la presente investigación. La singularidad metodológica de este trabajo también se soporta en la originalidad del instrumento de recolección, ya que fue diseñado considerando contextos y características tanto de la población como el lugar de estudio.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Antecedentes

Antecedentes internacionales

En el artículo de investigación científica titulado "Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes" de Palomo, Fernández y Gutiérrez (2018), el objetivo principal es analizar cómo la formación de una sociedad digital transforma los modelos de interacción entre las empresas y sus usuarios o consumidores, con un enfoque específico en las cooperativas de crédito, sus socios y clientes. Con el fin de examinar la transformación digital de la sociedad y sus impactos en la banca cooperativa española, se llevó a cabo un estudio que combinó métodos cuantitativos y cualitativos. Este

proceso incluyó la implementación de un cuestionario en línea compuesto por 20 preguntas, el cual fue distribuido a la totalidad de la población conformada por las 62 cooperativas de crédito en España. Las preguntas planteadas en el cuestionario se dirigieron principalmente hacia dos aspectos fundamentales. En primer lugar, se buscaba recopilar información acerca de las características de las cooperativas, tales como su dimensión, tamaño de activos, número de empleados, cantidad de oficinas, antigüedad, entre otros. En segundo lugar, se indagó sobre el grado de progreso y asimilación de la transformación digital, la percepción que tienen tanto los socios como los clientes al respecto, la posible existencia de brechas digitales en comparación con el resto del sector financiero, y los tipos de tecnología que se considera podrían impactar en la actividad.

Los resultados obtenidos, presentados mediante análisis gráficos y estadísticos, revelan valoraciones y observaciones significativas sobre la actuación del sector en lo que respecta a la transformación digital de la economía y la sociedad. En conclusión, los resultados muestran que para el sector financiero tradicional se percibe una triple competencia: la habitual entre las mismas entidades del sector, la nueva competencia potencial del sector Fintech y la competencia amenazante de las grandes empresas tecnológicas. Las cooperativas españolas reconocen que existe un apreciable camino por recorrer en temas de transformación digital, en donde perciben una ligera brecha respecto a sus competidores bancarios. A pesar de sentir una conexión sólida con sus clientes en términos de cercanía y proximidad, las cooperativas son conscientes de la resistencia al cambio en la transformación digital, tanto dentro de sus propias organizaciones como entre ciertos sectores de su clientela. Además, reconocen que la evolución tecnológica gradual a veces supera la velocidad con la que sus socios y clientes pueden asimilarla. Por lo tanto, consideran esencial promover una cultura financiera digital que contribuya tanto a la transformación digital del sector como a la sociedad en general.

Por otro lado, en su investigación titulada "Integración del Digital Business a la banca en Colombia y la adaptación de sus consumidores" (Murcia y Beltrán, 2019), los autores buscan describir el concepto de "Digital Business", examinar las herramientas tecnológicas utilizadas y analizar las implicaciones de su implementación. Se centran en cómo las entidades financieras, principalmente en Colombia, han desarrollado esta integración hasta el momento, con el propósito de garantizar su subsistencia y responder a las nuevas demandas tecnológicas y culturales del mercado. La investigación tiene como objetivo principal identificar las ventajas, desventajas y retos que ha generado y generará esta transformación, así como explorar las proyecciones y objetivos de las organizaciones tanto a nivel organizacional como laboral. El estudio se realizó en colaboración con la empresa de investigación Brandstrat, la cual realizó encuestas a usuarios colombianos de servicios financieros con preguntas cerradas sobre uso de aplicativos de bancos para celulares, cuál es la necesidad actual de ir a un banco, qué tipos de servicios financieros digitales son los más utilizados, entre otros. Como principal conclusión de su trabajo, se señala que, tanto la banca colombiana como la internacional han experimentado un proceso constante de evolución, priorizando la mejora de sus relaciones con el mercado. Han desarrollado proyectos orientados a hacer que sus clientes se sientan cada vez más satisfechos con la oferta de servicios, buscando así lograr su fidelización. Otros objetivos incluyen la captación de nuevos clientes y la expansión en el mercado, todo fundamentado en los cambios culturales, la evolución de internet, la introducción de nuevas tecnologías y un análisis constante de competidores y nuevos participantes. La banca ha comprendido la necesidad de emprender una transformación digital para mantenerse vigente y en crecimiento en el mercado actual. En la actualidad, ofrecen herramientas digitales para computadoras y dispositivos móviles como teléfonos inteligentes o tabletas. Estas herramientas permiten a los usuarios gestionar su dinero y solicitar productos financieros sin necesidad de desplazarse a las oficinas físicas ni

enfrentar largos tiempos de espera. Aunque la adaptación inicial a estas herramientas no fue fácil y el porcentaje de utilización no fue alto, se observa un crecimiento exponencial en la actualidad. Cada vez más personas están dispuestas a utilizar estas herramientas, indicando una tendencia continua al aumento del uso de la banca electrónica.

Aunque se han creado herramientas electrónicas, la banca actualmente no se considera completamente digital. No obstante, muchas organizaciones bancarias y financieras tienen como objetivo lograr esta transición hacia la total digitalización. Buscan migrar completamente hacia la automatización de procesos, aumentar la seguridad y reducir la dependencia de la intervención humana en tareas que pueden ser gestionadas mediante herramientas tecnológicas. Para alcanzar este propósito, se valen de tecnologías como *Big Data*, *Business Intelligence*, *Business Analytics*, Inteligencia Artificial, Internet de las Cosas, entre otras existentes en la actualidad.

En la tesis de posgrado de Vargas (2020) titulada "Estrategias para mejorar la experiencia del cliente de un banco en contexto digital", el objetivo principal es identificar el nivel de evolución de la transformación digital en la industria financiera de Chile. Esto se realiza con la finalidad de desarrollar estrategias que permitan mitigar los efectos dinámicos y complejos asociados con la inserción o mantenimiento de un banco en un entorno caracterizado por su menor estabilidad y mayor competencia. La tesis argumenta que la revolución de la Industria 4.0 ha dinamizado y complejizado el entorno empresarial, desafiando las estrategias convencionales que solían mantener en funcionamiento y crear valor para las compañías. La llegada de herramientas digitales como el Big Data, la automatización y la inteligencia artificial, entre otras, ha posibilitado el desarrollo de nuevas propuestas de valor centradas en las necesidades no satisfechas de los clientes y fundamentadas en el uso intensivo de las herramientas digitales. Además, destaca que la identificación temprana de oportunidades para transformar las empresas o crear nuevas desde

la perspectiva digital ha dado lugar al surgimiento de participantes disruptivos en diversas industrias. Estos nuevos actores han logrado penetrar en mercados previamente no atendidos o adquirir significativas cuotas de participación en mercados ya consolidados y maduros. Para su tesis, Vargas empleó herramientas de medición cualitativas y cuantitativas que le permitieron percibir la experiencia del cliente del Banco del Estado de Chile desde el punto de vista más vivencial del cliente. Las herramientas cualitativas más utilizadas fueron: entrevistas, observación directa, grupos de enfoque, análisis de redes sociales y comunidades, mientras que las herramientas cuantitativas utilizadas fueron las encuestas, entre ellas NPS (Net Promoter Score), CES (Customer Effort Score), CSAT (Customer Satisfaction Score) y NEV (Net Emotional Value). En resumen, la tesis se propuso orientar los lineamientos estratégicos que posibiliten a un banco tradicional reimaginar su oferta actual de negocios. El objetivo era mejorar la experiencia en la industria, evitando así la pérdida de participación en el mercado y, consecuentemente, la disminución en la creación de valor para su principal accionista, que en este caso es el Estado. Todo esto se enmarcó dentro de la dimensión digital, reconociendo la importancia de adaptarse y aprovechar las oportunidades que ofrece este entorno.

Como principal conclusión de su investigación, Vargas sostiene que la capacidad de realizar solicitudes a través de canales no presenciales es limitada, ya que todos los canales eventualmente dirigen a los clientes a las sucursales. Se destaca que la oferta de servicios digitales es básica y que cualquier complejidad debe ser manejada por personal debidamente capacitado. La conclusión es que, de no abordar la dirección hacia la transformación digital, el banco investigado podría enfrentar desafíos similares a los que han experimentado grandes empresas líderes en sus respectivas industrias durante la última década. También plantea la posibilidad de que surja un nuevo actor relevante que presente una propuesta de valor financiera disruptiva, cambiando por completo la dinámica de la industria y desplazando a los

actores actuales del ecosistema. Para diseñar y proponer los lineamientos estratégicos que orienten la re-imaginación del negocio mediante la aplicación de los Modelos de Negocios Canvas y Digital, es crucial identificar al cliente y reconocer sus interacciones a lo largo de todo su viaje con la empresa. Esto permitirá detectar los principales puntos de dolor del cliente. Con estos resultados, se puede desarrollar una nueva propuesta de valor que entregue un servicio disruptivo a los clientes, centrándose transversalmente en el uso de recursos y capacidades digitales. Otra conclusión crucial es que, para desarrollar estrategias destinadas a mejorar la experiencia del cliente en el entorno digital de un banco, se hace necesario re-imaginar la empresa. Esto implica el rediseño de áreas estratégicas clave, como la Gerencia de Tecnologías de la Información, encargada de proporcionar recursos y capacidades tecnológicas esenciales, incluyendo la analítica de datos para identificar tendencias entre los clientes. También se destaca la importancia de la Gerencia de Personal, enfocada en fomentar el cambio cultural y permitir la emergencia de nuevos estilos de liderazgo, fortaleciendo las habilidades de los colaboradores. Todo esto con el propósito final de llevar a cabo un rediseño en la experiencia del cliente, mediante la promesa de una vivencia distintiva y memorable.

En la tesis de posgrado de Proaño Fiallos, A. M. (2020) titulada "La transformación digital en la industria de servicios financieros del Ecuador", se concentra en la definición de métricas de madurez de la transformación digital y su aplicación en la industria de servicios financieros en Ecuador. El propósito de este estudio es establecer el concepto de transformación digital, identificar métodos de medición y comprender su impacto en los servicios financieros en Ecuador. El tamaño de la población se definió en base al número de bancos privados que operan en Ecuador, que en dicho año ascendían a 24. En base a un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10% se definió una muestra de 18 bancos. La metodología utilizada fue una investigación cuantitativa basada en encuestas dirigidas a los

colaboradores de las entidades bancarias de la muestra. La encuesta consistió en 15 preguntas cerradas enfocadas en medir la experiencia del cliente, procesos operativos y modelos de negocio aplicadas de manera virtual a través de la herramienta formularios de Google.

En conclusión, el estudio refleja que la transformación digital se encuentra en el centro de la atención en la actualidad. Un notable 83% de las instituciones financieras encuestadas cuentan con un departamento de transformación digital, siendo el sector financiero el que ha invertido más significativamente en esta área con el objetivo de proporcionar una experiencia más personalizada a través de canales rápidos, seguros y fáciles de usar. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos, las instituciones consideran que aún tienen un camino considerable por recorrer. Por ejemplo, de los 18 bancos privados encuestados, 15 están invirtiendo en tecnología e innovación, logrando reducir sus costos en un promedio del 25%. No obstante, solo 12 de estos bancos han implementado nuevas estrategias de negocio, es decir, han llevado a cabo la transformación digital en los servicios financieros que ofrecen a sus clientes.

En la tesis de Méndez, R. B. P. (2020), titulada Transformación Digital de la Banca Múltiple en la República Dominicana, tiene por objetivo conocer cuáles son aquellos aspectos que determinan el fenómeno de la transformación digital en la República Dominicana. Entre las posibles causas que la investigación propone se encuentran: reducción de costos y mano de obra en entidades financieras, mejorar la propuesta de valor a los clientes a través de una experiencia más ágil, respuesta a las exigencias del mercado, la necesidad de internacionalización de las operaciones personales de los clientes, aceleración del cambio como respuesta ante la pandemia del 2020, entre otros.

Para responder la hipótesis de este trabajo, se realizó un análisis en este apartado, donde se decidió aplicar un Índice de Madurez Digital y una Matriz de Digital de Productos y

Servicios. Estos dos insumos permitieron realizar una ponderación del nivel de penetración digital en la Banca Múltiple de la República Dominicana, aplicando estos insumos a los cuatro principales bancos del país, los cuales superan el 80% de los activos totales de los denominados bancos de servicios múltiples en el país, acorde a las leyes, normas prudenciales e indicadores.

Entre las principales conclusiones de este trabajo, se encontró un despertar de la era o etapa digital en la Banca Múltiple de la República Dominicana, ya que al aplicar la Matriz del Índice de Madurez Digital a los cuatro bancos que representan más del 80% del Sistema Financiero Dominicano, se obtuvo un resultado global de 65.3%, el cual es un indicador de éxito, considerando que las primeras señales de banca digital llegaron al país en la segunda década del presente siglo XXI. En el vector "Centrado en el Cliente" el resultado fue de 62.5%, el cual es una palanca que impulsa la transformación de las empresas, aunque todavía le faltan por alcanzar grados de madurez altos a la banca dominicana. Adicionalmente, fomentar la capacitación y el entrenamiento de los dominicanos en los canales digitales, para mitigar el miedo a estas tecnologías emergentes. Los bancos de servicios múltiples dominicanos deben crear programas de educación e inclusión financiera.

El trabajo de investigación de Luna-Hernández, L. C., & Vargas-Rojas, L. M. (2021), titulado "La transformación digital en el sector bancario y la atención al cliente en épocas de pandemia", tiene como objetivo profundizar en cómo la transformación digital en la banca puede satisfacer las necesidades de los clientes a través de un ecosistema digital que genere confianza, comodidad y reducción de costos, permitiéndoles enfrentar la competencia de nuevos actores financieros, como las Fintech. Se destaca que la revolución digital en la banca enfrenta el desafío de transformar una cultura tradicional y que la aceleración de la transformación digital en 2020 se debió a la necesidad de adaptarse a la situación impuesta por la pandemia del Covid-19. El documento resalta un aumento del 2% en la bancarización

durante la pandemia, indicando que el sector bancario implementó herramientas que mejoraron la experiencia del cliente. Sin embargo, se enfatiza que la digitalización financiera va más allá de la creación de nuevas aplicaciones o sitios web, siendo una cultura digital que busca satisfacer las necesidades del cliente y transformar los productos financieros tradicionales en soluciones digitales. Se reconoce la importancia de acercarse a los clientes a la tecnología mediante estrategias que generen empatía y confianza en los nuevos productos ofrecidos. Los clientes, según el estudio, tienen expectativas cada vez mayores, buscando experiencias positivas, contacto fácil con la empresa, eliminación de interacciones innecesarias, atractivos autoservicios, costos bajos y seguridad en sus transacciones. En este contexto, el mercado financiero no solo compite con la banca tradicional, sino también con empresas que están revolucionando la forma de ofrecer estos servicios.

La metodología empleada para desarrollar el contenido del artículo se basó en la investigación en diversas bases de datos, así como en el conocimiento adquirido durante el Congreso Internacional de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas "Cofaces". Como parte de este proceso de investigación, se identificó que centenares a miles de startups están proporcionando productos y servicios bancarios específicos, dirigidos a los nodos más vulnerables de la cadena de valor de los bancos. Estas empresas son caracterizadas por ser ligeras y ágiles, respaldadas por tecnología de vanguardia. Gracias a estas características, tienen la capacidad de ofrecer, a un costo reducido, una experiencia mejorada para sus clientes.

Debido a la pandemia, se ha observado una aceleración en el desarrollo e implementación de plataformas y productos digitales, mientras que las transacciones en puntos físicos han disminuido. Durante el segundo trimestre del año, las transacciones virtuales representaron el 56%, y este porcentaje aumentó al 71% en el tercer trimestre. A pesar del significativo crecimiento en las transacciones digitales, la industria bancaria

reconoce que habrá clientes que mantendrán la desconfianza hacia los canales tecnológicos y que preferirán lo tradicional. Por lo tanto, no se espera una migración completa al mundo digital en el corto plazo, lo que implica que algunas oficinas físicas aún persistirán.

La conclusión de la investigación destaca que la transformación digital en la banca no se limita a la adopción de nuevos modelos digitales o tecnologías, sino que implica la instauración de una nueva cultura en la industria. Esta nueva cultura tiene como objetivo llegar a los clientes actuales y futuros de una manera más ágil, eficiente y oportuna. Además, busca superar los niveles de expectativas del cliente, ya que estos demandan cada vez mejores y más eficientes formas de relacionarse con los servicios financieros. En resumen, la transformación digital no es solo un cambio tecnológico, sino un cambio profundo en la forma en que la banca se relaciona con sus clientes y satisface sus necesidades.

En el artículo científico de Guarachi Camacho, J. M. (2021) titulado "La transformación digital como herramienta de creación de valor en la Banca Privada Nacional", se llevó a cabo una investigación exploratoria y descriptiva para comprender los beneficios de la aceleración en la transformación digital causada por la pandemia de Covid-19 en el desarrollo, innovación y uso de productos y servicios digitales en la banca privada boliviana. La unidad de análisis fueron 10 bancos múltiples privados miembros de Asoban, a los cuales se les aplicó una encuesta a los principales ejecutivos en la ciudad de La Paz. El análisis de la información recopilada reveló que la pandemia ha generado cambios trascendentales, impulsando el aumento inmediato del uso de la banca digital por parte de los clientes y consolidando el proceso de digitalización de varios bancos. En cuanto a los beneficios, los bancos se centraron en mejorar la experiencia del cliente y en la innovación para ofrecer un portafolio de productos y servicios adaptados a la nueva realidad digital. Sin embargo, a pesar del cambio profundo en la estrategia de crecimiento y en los modelos de relación con los clientes, se destaca la importancia de seguir trabajando en la educación financiera. Aunque

los bancos lograron proporcionar a sus clientes una experiencia positiva con ventajas evidentes como ahorro de tiempo, comodidad e inmediatez, aún persiste una proporción significativa de clientes no bancarizados. Esto se atribuye a la desconfianza derivada de la falta de conocimiento sobre los beneficios de la digitalización, sin dejar de lado la preocupación por la ciberseguridad, que desempeña un papel crucial en la confianza del cliente en los canales digitales, entre otros factores que pueden influir en su adopción futura.

Antecedentes nacionales

En la tesis de Cabrera y Castillo (2019) titulada "Análisis de los principales factores que permitieron desarrollar una eficiente transformación digital en las principales empresas del sector banca múltiple peruano", se explora la idea de que las organizaciones reconocen la necesidad de cambiar el modelo de negocio tradicional por uno más digital y ágil, con el objetivo de ser más competitivos en un entorno cambiante. Aunque este proceso es relativamente nuevo, en el Perú son pocas las empresas que lo han implementado de manera positiva, y muchas otras reconocen la necesidad de transformarse, pero desconocen cómo hacerlo. La investigación comprende la recopilación bibliográfica, entrevistas, procesamiento de encuestas a los cuatro principales bancos y análisis estadístico de los resultados para identificar los principales factores que pudieron priorizarse para lograr un desarrollo eficiente en este proceso. La información se recopiló a través de entrevistas a expertos de diversos sectores y a 4 trabajadores del sector bancario. Además, se realizaron 70 encuestas, de las cuales 59 fueron válidas para su procesamiento. Sin embargo, debido a limitaciones de tiempo y confidencialidad, no se pudo obtener un tamaño de muestra mayor, lo que impidió realizar un análisis estadístico concluyente que pudiera extrapolarse al resto de las empresas. Como resultado, se identificaron dos enfoques clave para obtener un desarrollo eficiente en el proceso de transformación digital: centrarse en el cliente y colaborador, teniendo en cuenta

las limitaciones externas e internas durante el proceso y reconociendo el objetivo o razón que impulsa el cambio.

En el trabajo de investigación de Fernandez y Quispe (2020) titulado "Análisis del proceso de la transformación digital para la mejora de la experiencia del cliente del sector bancario en el Perú en los últimos 5 años", se aborda el desarrollo del proceso de transformación digital en tres de los principales bancos del país: BBVA, BCP y Scotiabank. El estudio destaca las tecnologías e innovaciones que estos bancos han implementado en los últimos años con el objetivo de proporcionar a los clientes la mejor experiencia, alineada a sus intereses y necesidades personales. Como parte de este proceso, se destaca que, en el pasado, los bancos competían principalmente en aspectos relacionados con el precio, el producto o la escala de la red de sucursales. Sin embargo, se señala que el enfoque actual ha experimentado un cambio significativo. La competencia en la actualidad está centrada en la experiencia del cliente, la cual se define en términos de simplicidad y conveniencia en las interacciones. Esto implica no solo ofrecer una amplia red de sucursales, sino principalmente proporcionar una variedad de canales, tener la capacidad de responder de manera efectiva a las necesidades de los clientes y adoptar un enfoque proactivo en el compromiso con los usuarios. En resumen, la diferenciación se centra cada vez más en la calidad de la experiencia que el banco puede ofrecer a sus clientes a lo largo de su interacción.

La conclusión más destacada de este trabajo es que el proceso de transformación digital en el sector bancario peruano está centrado en mejorar la experiencia del cliente. Esto se evidencia en los casos analizados de tres de los bancos más importantes del país, donde se refleja una constante innovación en los servicios ofrecidos a los clientes, manteniéndose actualizados para estar alineados con las tendencias tecnológicas del sector. Se destaca que, al tratarse de un tema relativamente reciente en el mercado peruano, existe un vacío de información que limita la posibilidad de contrastar datos entre distintas fuentes académicas.

Además, se subraya que estos procesos de transformación digital surgen como respuesta a las cambiantes necesidades de los clientes y las diversas tendencias presentes en el país y el mundo, con el objetivo de proporcionar mayores facilidades a los clientes y mejorar la eficiencia de las empresas bancarias. Se propone como sugerencia para futuras investigaciones un enfoque cualitativo que permita comprender cómo una organización del sector bancario, con alcance a nivel nacional, lleva a cabo el proceso de transformación digital centrado en la mejora de la experiencia de sus clientes. Se propone un diseño enfocado en subgrupos con un alcance exploratorio para realizar un estudio de caso en alguna organización específica, como el BCP, BBVA o Scotiabank, mencionadas en la investigación.

El trabajo de investigación de Alfaro y Guevara (2020), titulado "El impacto de la inversión en transformación digital sobre la rentabilidad bancaria en el Perú", se enfocó en analizar el grado de impacto de la inversión en transformación digital sobre la rentabilidad de las principales empresas bancarias en el período de 2008 a 2018 en el país. Se consideraron las cuatro principales entidades bancarias y se utilizó información del Banco Central de Reserva del Perú y la Superintendencia de Banca y Seguros. Los resultados indican que, hasta ese momento, la transformación digital no generaba un impacto significativo de manera positiva sobre la rentabilidad de los bancos en el Perú. Esto se atribuyó a que los lanzamientos a través de plataformas digitales eran más recientes, y el desarrollo de modelos digitales aún era pequeño en comparación con países más desarrollados con una presencia más consolidada de la banca en línea, como España en Europa y Colombia en Sudamérica. Se señaló que el crecimiento de la banca en línea estaba más concentrado en la capital y tenía como principales usuarios a personas jóvenes, ya que estaban más familiarizadas con la tecnología. A pesar de estas limitaciones, se proyectaba un crecimiento potencial en el sector financiero del país, impulsado por ofertas publicitarias y plataformas digitales que permitían

a las empresas bancarias y a los usuarios ahorrar costos y tiempo en trámites y operaciones. Se destacó que la mayoría de los bancos y centros financieros entendían la transformación digital no como una opción, sino como una obligación. En la actualidad, la gran mayoría de estas instituciones contaban con plataformas digitales a través de la web y dispositivos móviles.

En el trabajo de investigación de Basauri Alvarado, C. S., & Gonzales Andia, K. B (2020) titulado "Cultura y transformación digital del sector bancario en el Perú", el objetivo principal es analizar la relación entre la cultura organizacional y la transformación digital en la banca peruana. La investigación se centra en cuatro experiencias de transformación digital en el sector bancario peruano, identificando las estrategias y cambios culturales implementados. Se concluye el estudio con un análisis comparativo de la cultura entre los bancos seleccionados.

Uno de los principales hallazgos de la investigación es que los bancos estudiados están experimentando cambios significativos en la estrategia y cultura organizacional. En cuanto a la estrategia, se observa que los bancos han optado por fomentar ambientes de trabajo más innovadores, algunos de los cuales han implementado centros de innovación para el desarrollo de soluciones. En lo que respecta a la cultura, se identifican cambios en los primeros niveles, específicamente en artefactos y normas y contratos conscientes. Se destaca que estas empresas han modificado sus valores organizacionales, promoviendo pilares y principios impulsados por la transformación digital.

La investigación desarrollada por Toledo Concha, E. et al. (2022) destaca que el mercado micro financiero peruano presenta una marcada sobreoferta de instituciones, todas ellas buscando aumentar su número de colocaciones y captaciones. Para abordar este desafío, algunas instituciones han realizado avances tecnológicos en hardware o desarrollo de

aplicaciones, mientras que otras están explorando programas de transformación digital. El objetivo de la investigación fue describir una exploración de información asociada a la transformación digital y las herramientas que deben tener en cuenta las instituciones microfinancieras para atravesar este proceso. El método utilizado se basó en un estudio hermenéutico, con un enfoque cualitativo y exploratorio-descriptivo. La conclusión principal es que la transformación digital en las instituciones microfinancieras va más allá de la simple digitalización de procedimientos manuales o la implementación de hardware y aplicaciones. Se destaca que la estrategia de implementación debe incluir diversos elementos, como la incorporación de una cultura digital en toda la institución, el mapeo y rediseño de procesos crediticios, el enfoque estratégico orientado a los clientes, y la incorporación de herramientas y plataformas digitales adecuadas para cumplir con los objetivos y la estrategia empresarial. Se enfatiza que la tecnología es un medio para alcanzar la transformación digital, pero el cambio cultural centrado en las necesidades del cliente es primordial para facilitar este proceso en las instituciones microfinancieras.

La investigación académica de Rosales Alarcón, B. O., & Ruiz Quiroz, G. C. (2020) se centra en la influencia de la transformación digital en la transformación cultural de empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en 2019. La investigación adoptó un diseño no experimental, transeccional, con un enfoque cuantitativo y de correlación. Se utilizaron encuestas de tipo Likert para recopilar datos y se aplicó la técnica de muestreo aleatorio simple con 381 encuestados que trabajan en el sector financiero de los cuatro bancos más reconocidos en Lima Metropolitana (BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank), seleccionados de una población total de 36,033 colaboradores a nivel nacional. Los resultados de las pruebas estadísticas no paramétricas, como el Coeficiente de Correlación Tau de Kendall (Valor = 0.598) y de Spearman (Valor = 0.747), indican que existe una correlación positiva entre las variables estudiadas: la transformación digital y la transformación cultural

en el sector financiero. Esta correlación positiva sugiere que a medida que las empresas del sector financiero experimentan una mayor transformación digital, también tienden a experimentar cambios culturales relacionados. Este hallazgo respalda la idea de que la adopción de tecnologías digitales está vinculada a cambios en la cultura organizacional en el contexto específico de las instituciones financieras en Lima Metropolitana. En base a ello, como una de las conclusiones y recomendaciones se sugiere a las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana, que tengan como eje el componente humano ya que este representa la cultura de la organización. Asimismo, se recomienda que las empresas del sector financiero no solo dediquen esfuerzos en inversiones a herramientas digitales, sino que también promuevan el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, ya que de esta manera se sentirán más comprometidos y motivados con la empresa.

La tesis de Espinoza Marthans, A. D. F. (2021), se enfoca en analizar la agilidad empresarial como un factor clave en la transformación digital desde la perspectiva de los trabajadores de la Banca Múltiple en Lima en 2020. La metodología empleada consistió en realizar una encuesta a los trabajadores de la Banca Múltiple en Lima durante el año 2020. Los resultados obtenidos indicaron que el 63% de las organizaciones peruanas estaban inmersas en un proceso de transformación digital, con oportunidades de mejora para lograr una integración digital más uniforme. El estudio también abordó el Índice de Madurez Digital (DMI) según sectores económicos. Se señaló que, después del sector de telecomunicaciones con un DMI del 68%, el sector bancario ocupó la segunda posición con un DMI del 63%. Esto sugiere que el sector de la banca múltiple en Perú está avanzando de manera constante en el desarrollo de nuevas capacidades digitales. La crisis de la Covid-19 ha intensificado este proceso de transformación digital en la banca, ya que los canales digitales se han vuelto esenciales y han ofrecido una alternativa segura y conveniente para realizar transacciones sin necesidad de salir de casa. En resumen, la banca múltiple en Perú está avanzando de manera

significativa en su transformación digital, aprovechando las oportunidades que la tecnología ofrece para mejorar sus operaciones y servicios.

La tesis de Cuba Moya, P. V., & Sempertegui Vasquez, Y. J. (2022) tiene como objetivo determinar el efecto de la transformación digital en las principales empresas del sector bancario del Perú durante el periodo 2019-2021. La metodología utilizada en la investigación es aplicada, de diseño no experimental, transeccional y descriptiva. La población considerada fueron los 15 bancos peruanos, pero la muestra se centró en los cuatro principales: BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank. Para recolectar datos, se emplearon técnicas como el análisis documental y la observación. Los resultados del estudio indican que el valor de ROA (Return on Assets) disminuyó en los cuatro bancos en el año 2020 con respecto al 2019, pero se recuperó en el año 2021. Además, se observó un aumento en el número de plataformas digitales y clientes afiliados a canales digitales. Los bancos analizados cumplen con el desarrollo de procesos digitales presentes en el mercado y utilizan herramientas de analítica digital como big data e inteligencia artificial. También se destaca que innovan constantemente en sus productos y servicios. La investigación concluye que, aunque los bancos experimentaron una disminución en su rentabilidad en el año 2020, mejoraron en el 2021, respaldados por medios virtuales para la atención a clientes y la venta de productos de manera digital. Se evidencia que la transformación digital influyó en el desarrollo de la digitalización de procesos, productos y servicios, aunque también se señala que esto coincidió con una disminución en el número de oficinas físicas.

1.2.2 Marco teórico

A continuación, se mencionan algunos conceptos relevantes, relacionados con el presente tema de investigación, tanto para la variable 1: Transformación digital, y la variable 2: Experiencia del cliente.

Transformación digital

Definición

Existen diversos significados que diversos autores aplican para la variable Transformación digital.

La transformación digital, según distintas definiciones, se refiere al proceso de cambio en una organización o sociedad habilitado por innovaciones y desarrollos en tecnologías de información y comunicaciones. Este proceso implica la adopción rápida de tecnologías y tiene un impacto en diversos aspectos, como modelos de negocio, procesos, productos y la estructura organizacional.

La definición de Bowersox et al. (2005) destaca la revitalización de empresas para aprovechar todo el potencial de la tecnología de la información en la cadena de suministro.

Por otro lado, Bockshecker, Hackstein & Baumöl (2018) subrayan la capacidad de adoptar tecnologías rápidamente y la influencia en aspectos sociales y técnicos de la organización.

Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021) definen a la transformación digital como aquel proceso continuo desarrollado en las empresas y que afectan tanto al entorno externo como interno al rediseñar los procesos y métodos existentes. Aplicado al sector bancario, existen muchas razones por las cuales se lleva a cabo la transformación digital, como por ejemplo brindar servicio a áreas remotas sin sucursales físicas, diferenciarse de la competencia o reducir los costos operativos. Este proceso de cambio involucra la integración de tecnología digital en todas las áreas de la empresa, con el objetivo de brindar valor agregado a sus clientes. Sin embargo, también implica un cambio en la cultura organizacional para permanecer en constante desafío del status quo, y se permitan cierto grado de flexibilidad a experimentar y fracasar en el ensayo de nuevas propuestas de valor.

De acuerdo con Gurieva, Borodin & Berkaeva (2019), la transformación digital va de la mano de la aparición de nuevos modelos de gestión, entre los que se pueden mencionar:

- Recepción de datos en tiempo real, que provienen principalmente de las aplicaciones móviles, Internet y las redes sociales, las cuales constituyen una fuente de datos de uso necesario por las empresas.
- Gestión basada en análisis de la Big Data, dado el volumen, la velocidad y la variedad en cómo se obtienen, procesan y gestionan los datos.
- Dinamismo en la toma de decisiones, propiciados por los constantes cambios del entorno y las respuestas interactivas e instantáneas con los clientes.
- Orientación al usuario específico, dado el conocimiento del cliente a partir de la información recopilada en las tecnologías móviles y el Internet de las cosas.
- Experiencia del cliente, al brindarle herramientas que le permitan ser más autosuficientes en su interacción con la empresa, soluciones de autoservicio, de “pocos pasos”, que le brinden una experiencia ágil y agradable.

Modelos

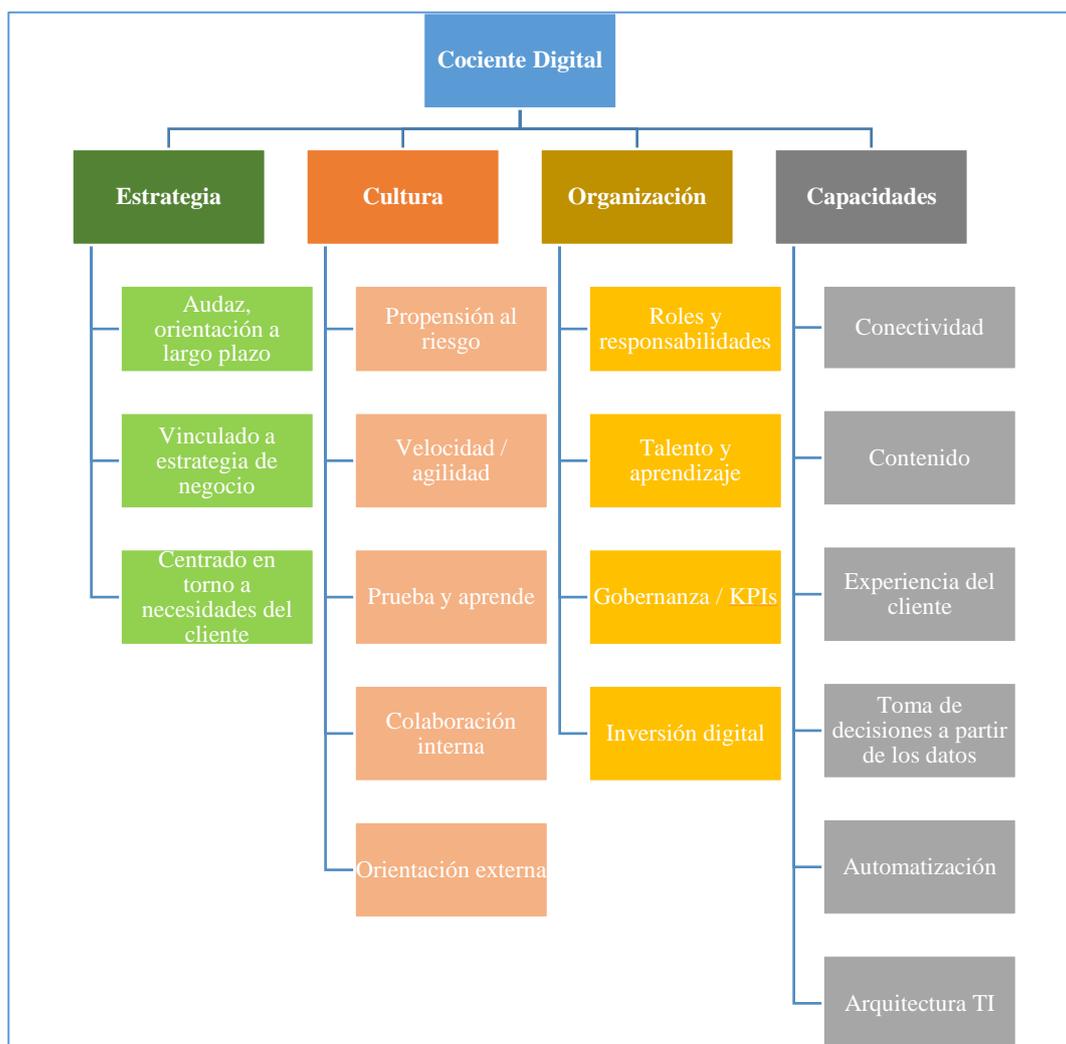
Existen varios modelos principalmente orientados a medir la maduración de la transformación digital en las organizaciones.

Catlin, Scanlan y Willmott (2015) elaboraron para la consultora McKinsey un estudio a profundidad aplicado a 150 empresas alrededor del mundo que identificó las claves para el éxito de la transformación digital. De este trabajo se definió una métrica simple para medir la madurez digital de una empresa que fue denominada el Cociente Digital o DQ (Digital Quotient en inglés).

El DQ se compone de cuatro dimensiones: estrategia digital, capacidades digitales, cultura ágil y rápida, y organización y talento. El DQ ayuda a las empresas a diagnosticar sus

fortalezas y debilidades digitales, a definir sus objetivos y prioridades, y a diseñar un plan de acción para mejorar su rendimiento digital. Cada dimensión con sus respectivos indicadores utilizados para el cálculo del DQ, se muestran en la Figura 2.

Figura 2
El cociente digital



Nota: Adaptado de Catlin, et al. (2015).

Lorenzo (2016) propone el modelo de cultura digital, el cual define como el conjunto de comportamientos y hábitos que permiten aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías para transformar el negocio y crear valor.

El modelo se basa en tres dimensiones: experimentación, desarrollo y despliegue, y liderazgo y transformación. La experimentación implica probar y descubrir nuevas

oportunidades digitales, el desarrollo y despliegue implica ejecutar proyectos de manera rápida y ágil, y el liderazgo y transformación implica adaptarse a los cambios y desarrollar una visión estratégica. El modelo se puede utilizar para evaluar el grado de madurez digital de una organización y diseñar planes de acción para mejorarla. La Figura 3 representa cada dimensión del modelo de cultura digital.

Figura 3

Modelo multidimensional de la cultura digital



Nota: Adaptado de Lorenzo (2016).

El mapa de madurez del MIT es un modelo que describe cómo diferentes empresas están reaccionando o actuando a las oportunidades digitales. El modelo combina dos dimensiones: la intensidad digital y la intensidad en la gestión de la transformación.

La intensidad digital se refiere al nivel de inversión en iniciativas guiadas por la tecnología para cambiar la manera como la empresa opera. La intensidad en la gestión de la transformación se refiere al nivel de inversión en capacidades de liderazgo para habilitar la transformación dentro de la organización. El modelo clasifica a las empresas en cuatro niveles de madurez digital: principiantes, seguidores de la moda, conservadores y dirigidos, tal como se representa en la Figura 4.

Figura 4
Modelo de Madurez del MIT



Nota: Adaptado de Westerman et al., 2012.

Teorías

Industria 4.0

Para Fernández, J. D. (2017) la industria 4.0 representa la cuarta revolución industrial y se centra en la digitalización y conectividad de los procesos de manufactura. Esta transformación implica la incorporación de tecnologías como sensores, internet, comunicación en tiempo real, fabricación aditiva y otras innovaciones en la maquinaria y sistemas utilizados en el sector industrial.

El término "industria conectada 4.0" resalta la importancia de la conexión y comunicación entre máquinas y sistemas en tiempo real. La automatización de la manufactura es uno de los objetivos clave de la industria 4.0, buscando hacer los procesos productivos más eficientes, flexibles y adaptativos. La integración de datos, análisis avanzado y la toma de decisiones basada en información en tiempo real son elementos esenciales para lograr estos objetivos en el marco de la industria 4.0.

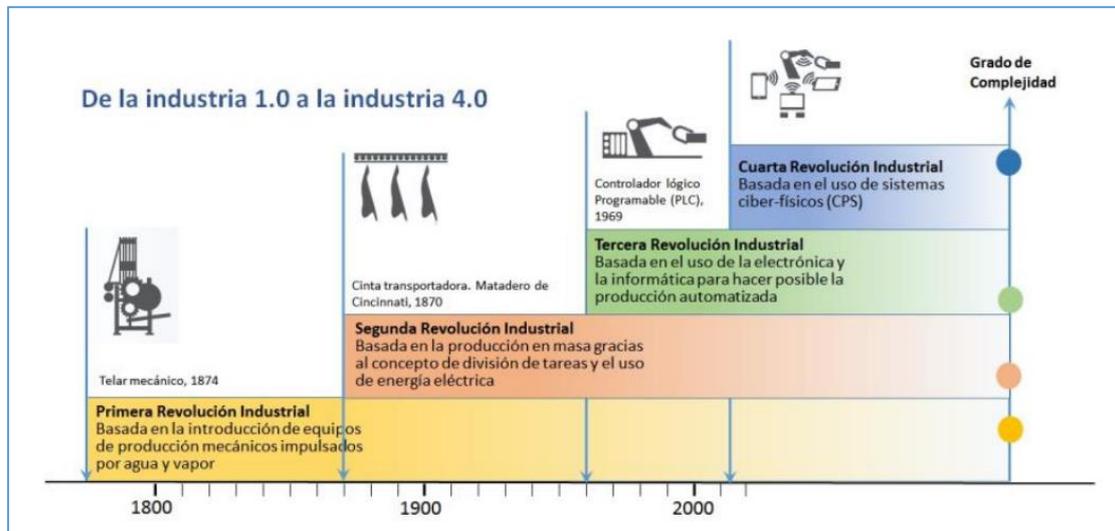
La industria 4.0 se resume con el concepto de internet de las cosas (del Carmen Peralta-Abarca et al., 2020). Se argumenta que este cambio podría llegar a ser la cuarta revolución industrial, puesto que se refiere a un sistema completo que contribuye a mejorar y fortalecer una empresa gracias a unos sistemas renovados. Lo que busca esta industria es elaborar herramientas para la automatización, que se basa en la recolección de datos mediante herramientas inteligentes, como el software o sensores, que ayudan en esta tarea y ahorran mucho trabajo.

La explicación de Del Val Román (2016) destaca la idea central de la industria 4.0 como un nuevo modelo de organización y control de la cadena de valor en el ciclo de vida del producto y a lo largo de los sistemas de fabricación, todo respaldado por las tecnologías de la información. Este concepto se ha popularizado, especialmente en Europa, y se ha convertido en sinónimo de términos como "Fábrica Inteligente" o "Internet industrial". Además, se reconoce que la industria 4.0 es una aplicación directa del modelo "Internet de las cosas" (IoT) en el ámbito industrial.

El término "Internet de las cosas" se refiere a la conexión de dispositivos físicos a través de internet, permitiéndoles recopilar y compartir datos. En el contexto de la industria 4.0, esto implica la interconexión de máquinas, sistemas y procesos de fabricación para mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la flexibilidad en la producción. La noción de una "revolución industrial" impulsada por el avance de la informática, el software y las tecnologías de la información destaca la transformación digital profunda que está ocurriendo en los procesos de fabricación. En resumen, la industria 4.0 representa un cambio significativo hacia entornos de producción más inteligentes y conectados. En la Figura 5 se puede observar la evolución de la Industria 1.0 (Primera Revolución Industrial) a la Industria 4.0 y los principales cambios que diferencian cada etapa.

Figura 5

De la Industria 1.0 a la Industria 4.0. Informes CODDII (2016)



La nube (Cloud Computing)

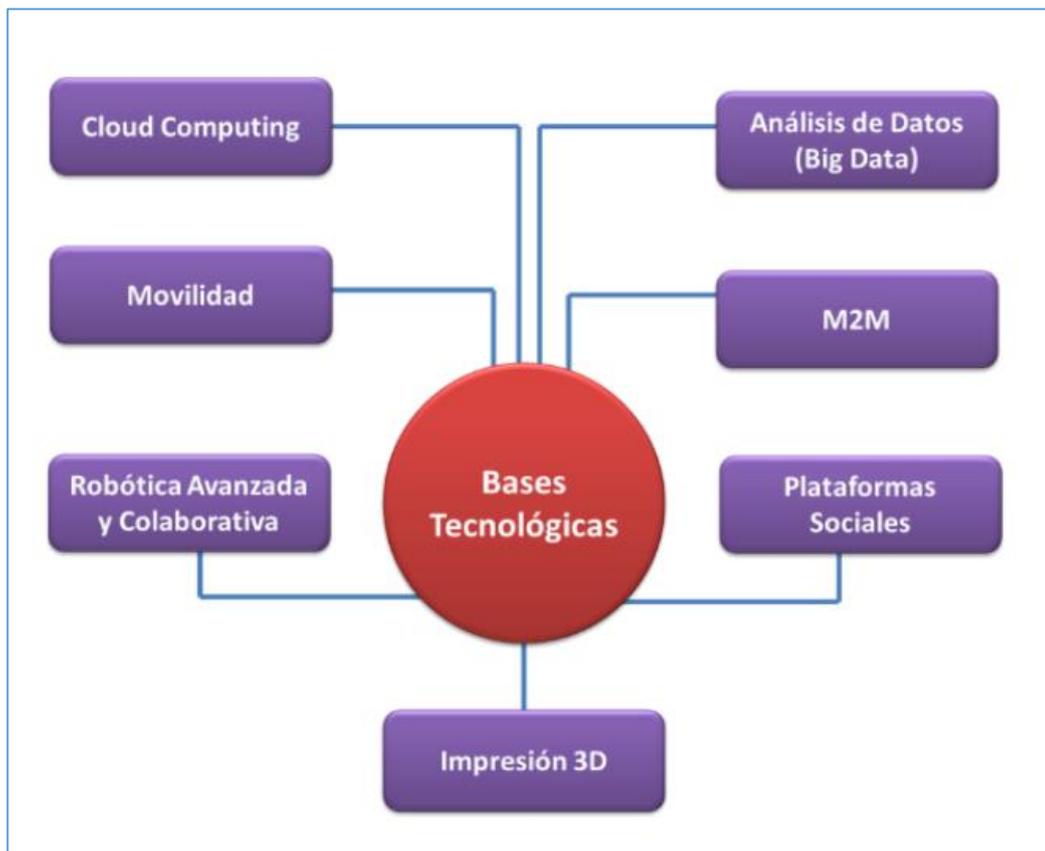
El cloud computing es un modelo de prestación de servicios de negocio y tecnología, que permite al usuario acceder a un catálogo de servicios estandarizados y responder con ellos a las necesidades de su negocio, de forma flexible y adaptativa, en caso de demandas no previsibles o de picos de trabajo, pagando únicamente por el consumo efectuado. Los servicios se prestan desde centros de datos compartidos que pueden ser privados o públicos. Los servicios en la nube se ofrecen a través de la red Internet y están disponibles para cualquier usuario que disponga de conexión a la red (IBM, 2023).

La explicación de Del Val Román, J. L. (2016) sobre la nube destaca su papel fundamental en la transformación digital. La nube, en este contexto, se refiere a la entrega de aplicaciones e infraestructuras como un servicio a través de redes, ya sea públicas o privadas, con un modelo de pago por uso común en servicios en línea. En el contexto de sistemas y productos inteligentes como los Sistemas Ciberfísicos (CPS) y Sistemas Ciberfísicos de Producción (CPPS), se espera que generen grandes volúmenes de datos. La nube se presenta como una solución para almacenar y procesar estos enormes conjuntos de datos de manera

eficiente y accesible en línea desde cualquier lugar. Además, la nube ofrece flexibilidad al eliminar la necesidad de inversiones significativas en infraestructuras para aumentar la capacidad de almacenamiento o procesamiento, lo que permite una adaptación ágil y escalabilidad sin precedentes. En resumen, la nube juega un papel clave al proporcionar la infraestructura necesaria para manejar el flujo masivo de datos generados por sistemas inteligentes en el marco de la industria 4.0. De igual forma, otras bases tecnológicas que complementan al cloud computing son el análisis de datos (Big Data), la robótica avanzada, las plataformas sociales, entre otras, tal como se puede observar en la Figura 6.

Figura 6

Bases tecnológicas de la industria 4.0



Dimensiones

Del Val Román, J. L. (2016) menciona que, en el sector de servicios, los nuevos mercados basados en la Industria 4.0 y la transformación digital se basan en tres pilares que

aplicadas en conjunto pueden definir el éxito de las empresas. Estos tres pilares o dimensiones son las siguientes: (1) Productos digitales o inteligentes, dado que el cliente actual exige calidad a sus productos; (2) Canales digitales y servicios innovadores, en donde los clientes no solamente están dispuestos a pagar por un producto, sino también a pagar por la experiencia y el servicio brindado, y; (3) Procesos automáticos, que respondan de manera simple, rápida y personalizada a las necesidades de los clientes basados en la big data. La ejecución de estas tres dimensiones está ligada estrechamente a añadir informática (software y conectividad) a cada una de ellas.

Productos digitales (soluciones inteligentes)

La explicación de del Val Román, J. L. (2016) resalta las características fundamentales de los productos digitales o inteligentes en el contexto de la transformación digital. Estos productos, conocidos como sistemas ciber-físicos (CPS), incorporan componentes electrónicos, software embebido y conectividad, lo que les confiere nuevas capacidades y funciones. Estos sistemas ciber-físicos son parte integral del ecosistema de la Internet de las cosas (IoT).

Las características clave de los sistemas ciber-físicos incluyen:

- 1. Conectividad:** Tienen la capacidad de estar conectados, lo que facilita la comunicación máquina a máquina (M2M) y la interacción con seres humanos.
- 2. Software Embebido:** Incorporan software que les permite auto gestionarse y tomar decisiones descentralizadas. Esto implica que estos sistemas no solo son receptores de información, sino que también pueden procesar datos y actuar en consecuencia.
- 3. Sensores:** Están equipados con sensores que les permiten recopilar información sobre su entorno, así como datos relacionados con su propio uso y estado.

La conectividad y el intercambio de datos en tiempo real permiten que estos sistemas ciber-físicos proporcionen información valiosa sobre su funcionamiento y estado. Esta información puede ser utilizada por los fabricantes o administradores de servicios para mejorar el rendimiento, realizar mantenimiento predictivo y ofrecer servicios más personalizados. En el contexto de la industria 4.0, estos sistemas desempeñan un papel crucial en la creación de entornos inteligentes y conectados.

Las soluciones inteligentes en el sector bancario (ADEN International Business School) se refieren a la aplicación de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios financieros. Estas soluciones incluyen el uso de inteligencia artificial, aprendizaje automático, análisis de datos y automatización de procesos para mejorar la experiencia del cliente y reducir los costos operativos.

Por ejemplo, los chatbots son una solución inteligente que se utiliza en el sector bancario para brindar atención al cliente las 24 horas del día, los 7 días de la semana (Deloitte). Otra solución inteligente es el análisis de datos para identificar patrones y tendencias en el comportamiento del cliente y mejorar la personalización de los servicios financieros.

La extensión de los elementos mencionados por del Val Román, J. L. (2016) no solo se aplica a los productos, sino también a las máquinas involucradas en el proceso de fabricación, conocidas como Sistemas de Producción Ciber-Físicos (CPPS). Estos CPPS son componentes esenciales de lo que se conoce como la "Fábrica Inteligente" en el contexto de la industria 4.0.

Las características clave de los Sistemas de Producción Ciber-Físicos (CPPS) incluyen:

1. Comunicación Máquina a Máquina (M2M): Tienen una capacidad significativa de comunicación entre máquinas, lo que permite una coordinación eficiente en el entorno de fabricación.

2. Personalización y Adaptabilidad: Ofrecen la capacidad de personalización, adaptándose al entorno y a nuevas tareas de manera eficiente.

3. Autogestión: Gracias a la autogestión, estas máquinas inteligentes pueden operar de manera autónoma y requerir atención humana solo cuando es necesario para mantenimiento u otras actividades específicas.

4. Autoconfiguración en Tiempo Real: La comunicación M2M les permite adaptar su funcionalidad en tiempo real, respondiendo a las necesidades del cliente a lo largo del ciclo de vida del producto.

La "Fábrica Inteligente" implica que tanto los productos como las máquinas de producción se vuelven más autónomos, eficientes y adaptables. La comunicación fluida entre estos elementos contribuye a mejorar la experiencia del usuario, intensificar la interacción con el cliente y crear nuevos servicios que son fundamentales en los mercados actuales de la industria. Este enfoque también permite una producción más ágil y flexible para satisfacer las demandas cambiantes del mercado. En conclusión, se espera que un producto o solución inteligente cuente con las siguientes características: consciencia, inteligencia, conexión y adaptabilidad, tal como se muestra en la Figura 7.

Figura 7

Características de un Producto Inteligente. Informes CODDII (2016)



Canales digitales (servicios inteligentes)

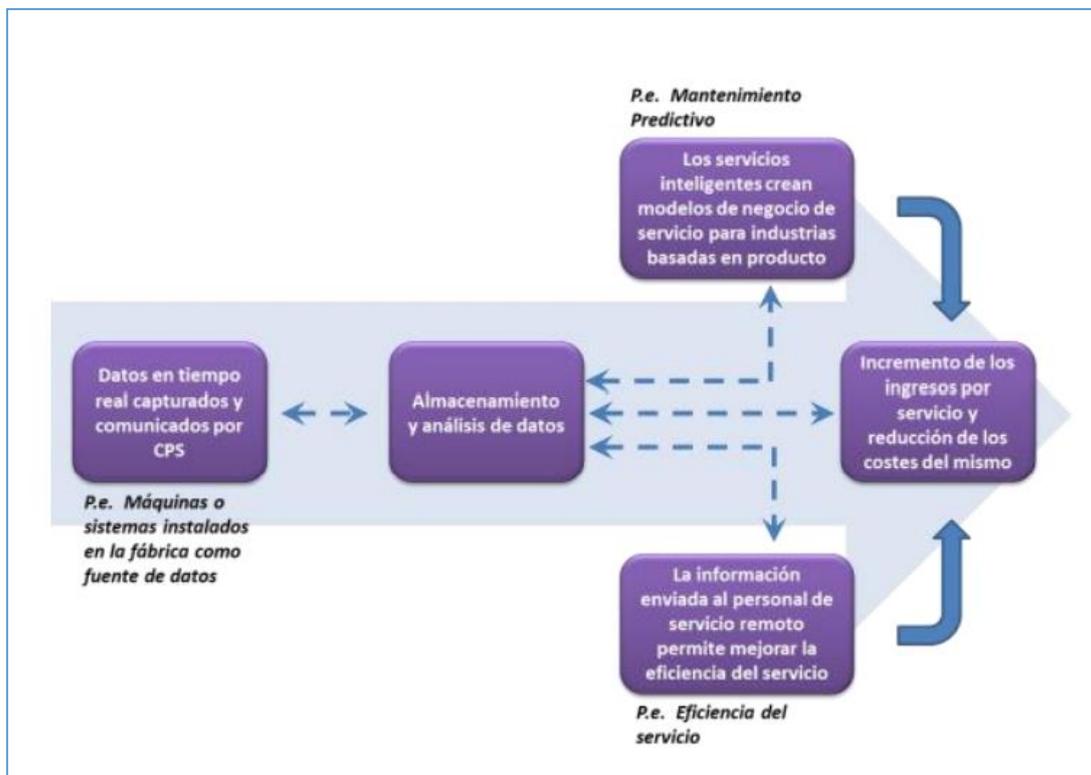
Los canales digitales o servicios inteligentes son servicios que utilizan tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para mejorar la calidad de vida de las personas y la eficiencia de los servicios públicos. Estos servicios se basan en el uso de sensores, dispositivos móviles y otros dispositivos conectados a Internet para recopilar datos en tiempo real y proporcionar información útil a los usuarios. Algunos ejemplos de servicios inteligentes incluyen el transporte inteligente, la gestión de residuos y la energía inteligentes (Olos, 2020).

En base a lo que expone del Val Román, J. L. (2016), los servicios inteligentes permiten ofrecer servicios innovadores y establecer nuevos modelos de negocio, por ejemplo, modelos de pago por uso o servicio. La comunicación con el fabricante, la recogida de grandes cantidades de datos y su análisis es la base para generar nuevas ofertas de servicios y

optimizar los modelos existentes. Los modelos analíticos aplicados a esos datos (Big Data) pueden automatizar la toma de decisiones. Por ejemplo, predecir el momento en que un sistema requerirá mantenimiento. Los fabricantes podrán aprovechar combinaciones innovadoras de servicios inteligentes para incrementar su creación de valor, aguas arriba o abajo de la cadena de valor, tal como se puede apreciar en la Figura 8.

Figura 8

Beneficios del Servicio Inteligente. Informes CODDII (2016)



Automatización de Procesos y Análisis de Datos (Big Data)

La automatización de procesos basados en el Big Data se centra en el análisis de grandes cantidades de información y puede ser de distintos tipos y proceder de muy diversas fuentes. Para ser útiles, los datos han de ser procesados con gran rapidez y precisión y almacenados han de ser verídicos y tener en cuenta su realidad cambiante. El Big Data se emplea para encontrar patrones repetitivos, modelos predictivos o estadísticas más precisas

dentro de esos millones de datos que permitan brindar tiempos de respuesta más rápidas a las necesidades de los clientes (Oracle, 2023).

Según Gil, E. (2016), el término "Big Data" no se refiere directamente a una tecnología específica, sino más bien a un enfoque que involucra el acceso y el uso masivo de información automatizada. Este concepto se relaciona con las enormes cantidades de datos digitales que son controladas por diversas entidades como empresas, autoridades y otras organizaciones. La característica distintiva del Big Data es su capacidad para someterse a un análisis exhaustivo mediante el uso de algoritmos.

Algunos puntos clave sobre el Big Data incluyen:

1. Volumen de Datos: Se refiere al manejo de grandes volúmenes de datos, que pueden ser de magnitudes que antes eran consideradas imposibles de procesar.

2. Análisis Extensivo: El enfoque implica un análisis profundo de los datos, utilizando algoritmos y técnicas avanzadas para extraer información valiosa.

3. Obtención de Valor: El propósito principal es obtener valor y beneficios a partir del tratamiento de grandes cantidades de datos. Esto puede incluir la identificación de patrones, tendencias y conocimientos previamente desconocidos.

4. Descubrimiento de Información Oculta: El análisis de Big Data busca descubrir o inferir hechos y tendencias que pueden estar ocultos en las bases de datos, proporcionando una comprensión más profunda de la información disponible.

En resumen, el Big Data representa un cambio significativo en la forma en que se aborda y se obtiene valor a partir de grandes conjuntos de datos. Al aprovechar tecnologías y enfoques avanzados, las organizaciones pueden descubrir información valiosa que no sería posible identificar mediante métodos tradicionales de análisis de datos.

Experiencia del cliente

Definición

Meyer y Schwager (2007) postulan el concepto de la experiencia del cliente como la respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa. El contacto directo generalmente ocurre en el proceso de compra, uso y servicio, y suele ser iniciado por el cliente. El contacto indirecto implica la mayoría de las veces encuentros no programados con representaciones de los productos, servicios o marcas de una empresa, y se expresa en recomendaciones o críticas verbales de otros clientes, publicidad, informes de noticias, reseñas, etcétera.

Por otro lado, Kotler & Armstrong (2012) postulan que la satisfacción del cliente es definida como “el grado en el que el desempeño percibido de un producto coincide con las expectativas del consumidor”.

Para Suárez (2018), la experiencia del cliente es el producto de la suma de experiencias que tiene un cliente cuando se relaciona con una empresa ya sea de forma presencial o de manera digital a través de múltiples puntos de contacto. Esta también incluye las relaciones que tiene el cliente desde antes de entrar a la tienda, hasta salir de la tienda o hasta la recepción de un pedido o servicio dependiendo del caso.

Modelos

Entre los principales modelos de experiencia del cliente, se pueden mencionar aquellos enfocados al viaje o *journey* del cliente desde su primera interacción con una empresa hasta su fidelización.

El embudo de marketing tradicional, como propuesto por Maklan & Klaus (2011), representa un modelo que ilustra el proceso lineal que los clientes solían seguir desde la percepción inicial hasta la compra y más allá. Este embudo se compone de varias fases clave:

1. Percepción: En esta etapa, los clientes potenciales se vuelven conscientes de la existencia de un producto, servicio o marca. La percepción inicial puede ser el resultado de la publicidad, la recomendación de boca a boca u otras formas de exposición.

2. Investigación y Evaluación: Después de la percepción, los consumidores pueden llevar a cabo una investigación más profunda para evaluar la idoneidad del producto o servicio. Esto implica comparar opciones, leer reseñas, buscar información en línea y realizar otras actividades de investigación.

3. Compra: En esta fase, el cliente toma la decisión de compra y realiza la transacción. Este es el punto en el que la intención de compra se convierte en acción.

4. Retención o Pérdida: Después de la compra, las empresas buscan retener a los clientes, ofreciendo un buen servicio postventa, programas de fidelización u otras estrategias. Si el cliente está satisfecho, hay mayores posibilidades de retención. De lo contrario, puede ocurrir la pérdida del cliente.

5. Discusión o Promoción: Los clientes satisfechos pueden convertirse en defensores de la marca, compartiendo sus experiencias positivas y promocionando la marca a través del boca a boca, redes sociales u otras formas de comunicación.

Este embudo tradicional sugiere un proceso lineal y secuencial en el que los clientes avanzan de una etapa a la siguiente de manera ordenada. Sin embargo, con la evolución del comportamiento del consumidor y la influencia de la tecnología, se ha vuelto más común reconocer modelos más complejos y no lineales, como el embudo de marketing invertido y

otros enfoques que reflejan mejor la naturaleza dinámica de las interacciones del cliente en la era digital.

La llegada de Internet revolucionó este modelo al ofrecer más opciones, información y canales a los consumidores, que se volvieron más empoderados y exigentes. El foco cambió de atraer a un gran número de consumidores a ofrecer una experiencia positiva y personalizada para generar fidelidad y recomendación. El modelo lineal quedó obsoleto al no poder capturar todos los puntos de contacto ni adaptarse a la complejidad y dinamismo de la era digital. En la Figura 9 se representa de manera gráfica el modelo de embudo.

Figura 9
Modelo lineal o de embudo de la experiencia del cliente



Nota: Tomado de Holbrook (2013)

El modelo circular o de bucle propuesto por Key (2017) representa un enfoque más dinámico y no lineal del viaje del cliente. A diferencia del embudo tradicional, este modelo sugiere que el viaje del cliente no sigue una secuencia lineal única, sino que se puede experimentar de manera circular, con interacciones que se retroalimentan y afectan otras partes del proceso. Aquí hay algunos aspectos clave de este modelo:

1. Experiencia Positiva y Atención Especial: En lugar de simplemente avanzar a través de etapas, el cliente puede experimentar puntos de contacto específicos donde se le brinda una atención especial o una experiencia particularmente positiva.

2. Retroalimentación Continua: Las interacciones positivas generan retroalimentación que alimenta el bucle. Esto significa que una experiencia positiva en una fase puede influir en las decisiones y acciones del cliente en etapas posteriores del viaje.

3. Uniformidad y Fluididez: El objetivo es ofrecer una experiencia uniforme y fluida en todos los puntos de contacto, independientemente del canal o dispositivo utilizado. La consistencia y la coherencia son elementos clave para mantener al cliente comprometido.

4. No Importa el Punto de Interacción: En este modelo, no se da por sentado que el cliente sigue una ruta predefinida. En cambio, se reconoce que los clientes pueden ingresar al bucle en diferentes puntos, y las interacciones pueden ocurrir en cualquier orden.

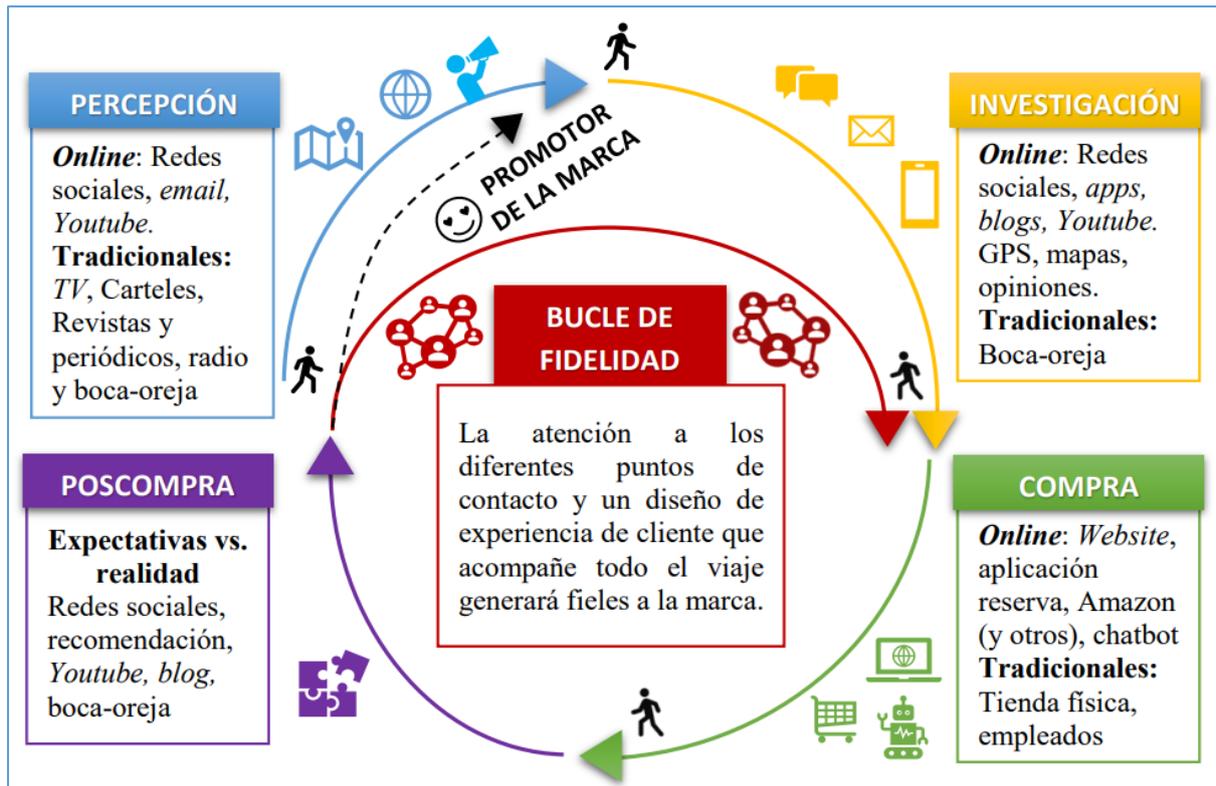
Este enfoque más circular refleja la realidad de las interacciones del cliente en la era digital, donde los consumidores tienen acceso a múltiples canales y puntos de contacto. La retroalimentación constante y la adaptabilidad son aspectos esenciales para construir y mantener relaciones exitosas con los clientes en este modelo.

El modelo se compone de cuatro fases: percepción, investigación, compra y poscompra. En cada fase, la empresa debe diseñar una propuesta de valor atractiva y única, definir los objetivos de forma digital, utilizar las herramientas digitales disponibles y medir los resultados y la satisfacción del cliente.

El modelo permite situar al cliente en el centro, ofrecer una estrategia global única para la compañía y adaptar el mensaje de forma dinámica. Además, facilita la creación de un bucle de fidelidad, en el que el cliente se convierte en promotor de la marca y genera nuevas oportunidades de negocio.

Para diseñar y ofrecer una experiencia de cliente exitosa, se recomienda utilizar otras herramientas como los árboles de oportunidad, que sirven para identificar las diferentes personalidades de los clientes y sus necesidades, y los mapas de viaje de cliente, que sirven para visualizar los puntos de contacto y las emociones que se quieren despertar en el cliente.

Figura 10
Modelo circular o de bucle de la experiencia del cliente



Nota: Tomado de Deloitte (2017)

Teorías

Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores que postula Herzberg, indica que hay unas dimensiones de los productos o servicios que determinan la satisfacción del cliente y otras muy distintas que determinan la insatisfacción del cliente, siendo la satisfacción y la insatisfacción dos continuos independientes y no polos opuestos de un mismo continuo. Esto significa que

eliminar los factores que causan insatisfacción en un cliente no implica aumentar la satisfacción, y viceversa.

CEM

La Gestión de la Experiencia del Cliente (CEM) es un enfoque estratégico que reconoce la importancia de cada interacción que un cliente tiene con una empresa a lo largo de su viaje. Aquí hay algunos puntos clave relacionados con el concepto propuesto por Schmitt:

1. Enfoque en la Experiencia: La CEM se centra en la experiencia del cliente en lugar de simplemente en la funcionalidad del producto. Va más allá de la satisfacción inmediata y considera cómo cada interacción contribuye a la experiencia general del cliente.

2. Orientación al Proceso: La experiencia del cliente se ve como un proceso que abarca desde la toma de decisiones y la compra hasta el uso continuo del producto o servicio. Esto implica entender y gestionar cada etapa del viaje del cliente.

3. Valor Percibido: Schmitt destaca la importancia de añadir valor percibido durante todas las fases del proceso. Esto incluye no solo las características del producto, sino también todas las acciones y aspectos que contribuyen a la toma de decisiones y al uso continuo del producto.

4. Identificación de Puntos de Valor: La CEM implica identificar los momentos críticos en el viaje del cliente y asegurarse de que cada punto de contacto sea una oportunidad para proporcionar valor y mejorar la percepción del cliente.

5. Enfoque Holístico: La gestión de la experiencia del cliente es holística y abarca todos los aspectos de la interacción de la empresa con el cliente. Esto incluye la calidad del producto, la usabilidad, el servicio al cliente, la comunicación de la marca y más.

6. Medición y Mejora Continua: La CEM implica la medición continua de la satisfacción y la experiencia del cliente. Las empresas utilizan comentarios, análisis de datos y otras métricas para comprender mejor cómo se percibe la experiencia y para realizar mejoras continuas.

En resumen, la Gestión de la Experiencia del Cliente se trata de crear experiencias positivas y significativas en cada etapa del viaje del cliente, reconociendo que estas experiencias son fundamentales para la lealtad y la satisfacción a largo plazo.

Dimensiones

Gahler et al. (2022) orientan la experiencia del cliente a un entorno omnicanal, es decir, se aplica a varios contextos de interacción, cubriendo diferentes dimensiones de experiencia (características de contenido) para diferentes socios de experiencias, puntos de contacto y etapas del viaje del cliente (características de contexto). Por ejemplo, el sujeto de experiencia puede ser una persona u otra empresa. El tipo de punto de contacto puede ser en línea (correo electrónico, aplicación, tienda en línea) o presencial (cartelera, tienda). Las etapas del viaje del cliente pueden ser pre compra (necesidad de reconocimiento, búsqueda, consideración), compra (elección de un producto o servicio) y poscompra (uso y consumo, compromiso, solicitud y soporte de servicio). Por lo tanto, la experiencia del cliente se puede conceptualizar y medir en varios contextos de interacción con el cliente y no son excluyentes entre sí. Por otro lado, considera las dimensiones de la experiencia basándose en literatura filosófica y psicológica de la mente, identificando seis dimensiones de la experiencia del cliente: afectiva, cognitiva, física, relacional, sensorial y simbólica.

Afectiva

La dimensión afectiva se refiere a las emociones, sentimientos y estados de ánimo que experimenta un cliente durante una interacción con una marca, empleados u otros clientes.

Las respuestas abarcan un rango amplio de experiencias, pero esencialmente el cliente puede distinguir entre placer (felicidad, amor) y desagrado (ira, tristeza). Esta respuesta determina en el cliente si la situación experimentada es útil o dañina.

Cognitiva

La dimensión cognitiva se refiere a la estimulación intelectual o el aprendizaje del cliente durante una interacción. Los criterios que influyen en esta dimensión van asociados a la curiosidad, la estimulación intelectual y el aprendizaje obtenidos durante la interacción. Es un proceso que finalmente genera o consolida conocimiento para el cliente (“¿Cómo percibo los nuevos conocimientos que obtuve?”).

Física

Esta dimensión se refiere a la percepción del cliente del movimiento corporal y las posiciones del cuerpo durante una interacción. En este caso, la experiencia del cliente responde a la pregunta “¿Cómo percibo los movimientos de mi cuerpo?”, en donde los clientes le dan un significado positivo o negativo incluso si se presenta poco o ningún movimiento físico.

Relacional

Esta dimensión se refiere a las percepciones de las relaciones con alguien (empleado, otros clientes de la empresa) durante la interacción. Los clientes experimentan diversas formas de relación, desde conexiones sueltas hasta vínculos fuertes con socios de la misma experiencia. El resultado de la interacción se basa en un contexto principalmente social.

Sensorial

Esta dimensión se refiere a las cualidades sensoriales de una interacción con el cliente. Las interacciones generan respuestas de los cinco sentidos externos: visual (el color

que el cliente observa o recuerda), auditivo (los sonidos de la interacción), táctil (la textura de un material probado), olfativo (el olor de una fragancia), o gustativo (el sabor de alguna degustación). Los sentidos humanos están en constante uso, y las interacciones con los clientes generalmente evocan percepciones sensoriales con un valor otorgado por el cliente.

Simbólica

La dimensión simbólica se refiere a la autoafirmación y autoexpresión de un cliente durante la interacción. El significado simbólico de una interacción se basa en la escala de valores y creencias individuales del cliente. Los clientes buscan afirmar y expresar sus creencias y valores siempre que estén alineadas a la filosofía de la empresa. En este caso, el valor que le brinde el cliente a la interacción estará en función a la respuesta de la pregunta “¿Cómo esta interacción se corresponde con lo que soy y lo que creo?”.

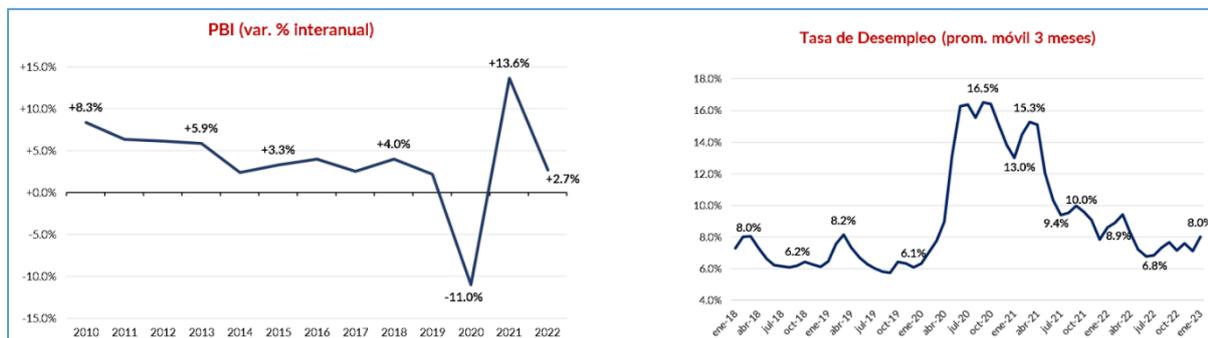
Sistema Bancario Peruano

Situación económica en el Perú

El cierre del PBI con un crecimiento anual del 2.7% en el 2022 muestra un desempeño positivo en la economía, impulsado por el aumento de la demanda interna y el incremento en las exportaciones. El crecimiento de la demanda interna y las exportaciones indica una actividad económica saludable. Sin embargo, la mención de la afectación al crecimiento durante diciembre debido a la crisis social por protestas antigubernamentales destaca la influencia de factores externos en la economía.

El hecho de que el empleo se haya recuperado a pesar de un entorno con alta inflación, aumentos en las tasas de interés y menores expectativas de crecimiento muestra una resiliencia en el mercado laboral. La reducción en la tasa de desempleo, pasando de 10.7% en 2021 a 7.8% en 2022, es un indicador positivo para la situación laboral en el país, tal como se representa en la Figura 11.

Figura 11
PBI y Desempleo al 2022



Nota: Tomado de Apoyo y Asociados (2022). Fuente: BCRP

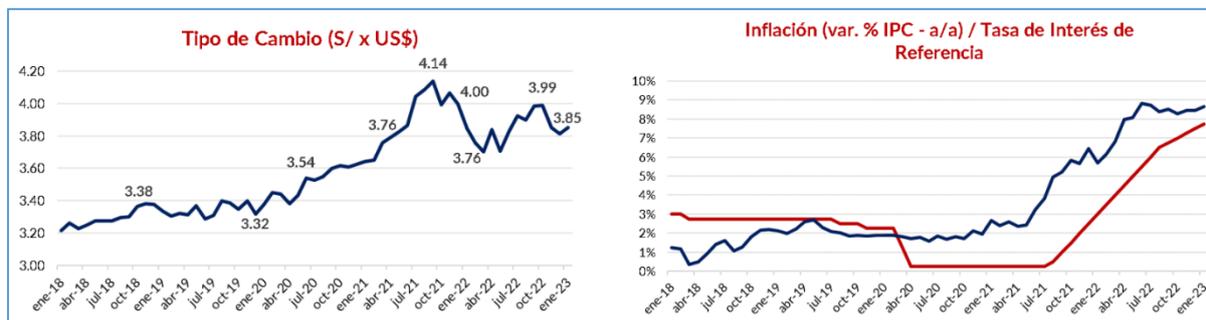
El comportamiento del tipo de cambio en el 2022, cerrando en S/ 3.81 y registrando un 4.2% por debajo de su valor al cierre del 2021, se atribuye a factores como el aumento en el precio del cobre y la expectativa de que Estados Unidos deje de incrementar su tasa de referencia. Estos factores influyen en la valorización de la moneda local frente a otras divisas.

En cuanto a la inflación, el incremento del 8.5% acumulado durante el 2022 es explicado por el aumento de los precios de alimentos y combustibles. La inflación puede ser un indicador de presiones económicas, y su tendencia alcista podría haber sido un desafío para la política monetaria.

La tasa de interés de referencia experimentó un significativo aumento, pasando de 2.50% al cierre del 2021 a 7.50% al cierre del 2022. Este ajuste en la política monetaria iniciado en agosto de 2021 tenía como objetivo contener la inflación. Con la tasa situada en 7.75% desde enero de 2023, la expectativa de que comience a descender hacia el cuarto trimestre indica un posible cambio en la dirección de la política monetaria para gestionar la economía, según se grafica en la Figura 12.

Figura 12

Tipo de cambio, inflación y tasa de interés de referencia



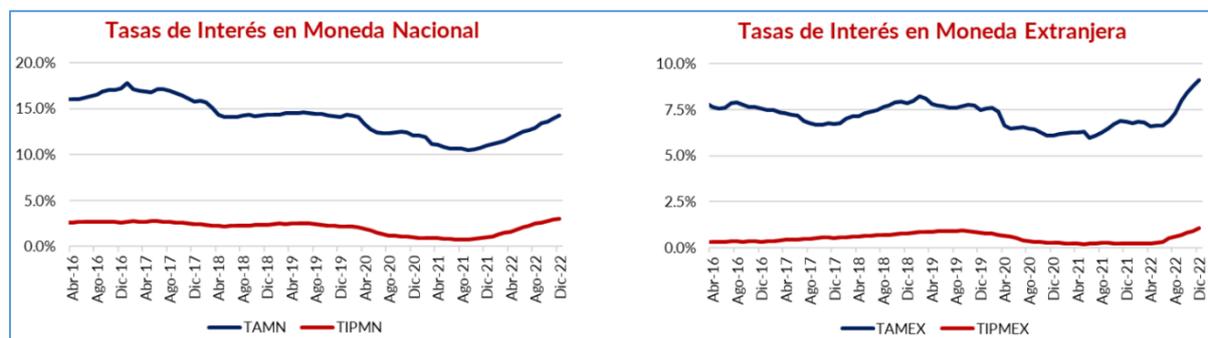
Nota: Tomado de Apoyo y Asociados (2022). Fuente: BCRP

El aumento de las tasas de interés pasivas para empresas bancarias, aunque alcista, parece ser menos pronunciado que el incremento en las tasas activas. Este fenómeno podría indicar que, si bien existe un aumento en los costos de financiamiento para las empresas, los bancos podrían estar aplicando estrategias para moderar el impacto en las tasas que ofrecen a los depositantes corporativos.

En el caso de las personas, se observa un incremento en las tasas de interés remuneradas por depósitos a plazos menores a 90 días. Este movimiento podría reflejar una estrategia de los bancos para atraer depósitos a corto plazo, posiblemente para mejorar su liquidez.

Por otro lado, las tasas de interés pagadas por los depósitos de las empresas han experimentado un aumento, especialmente a plazos menores a 360 días. Esto podría indicar que las empresas están recibiendo mayores rendimientos por sus depósitos a corto y mediano plazo, pero también puede reflejar la necesidad de las entidades bancarias de asegurar fuentes estables de financiamiento a través de los depósitos empresariales, de acuerdo con lo mostrado en la Figura 13.

Figura 13
Tasas de interés por moneda



Nota: Tomado de Apoyo y Asociados (2022). Fuente: BCRP

La capacidad del Perú para mantener fundamentos macroeconómicos sólidos, a pesar de los desafíos como la pandemia de COVID-19 y la conflictividad social, destaca su resiliencia económica. Algunos puntos clave son:

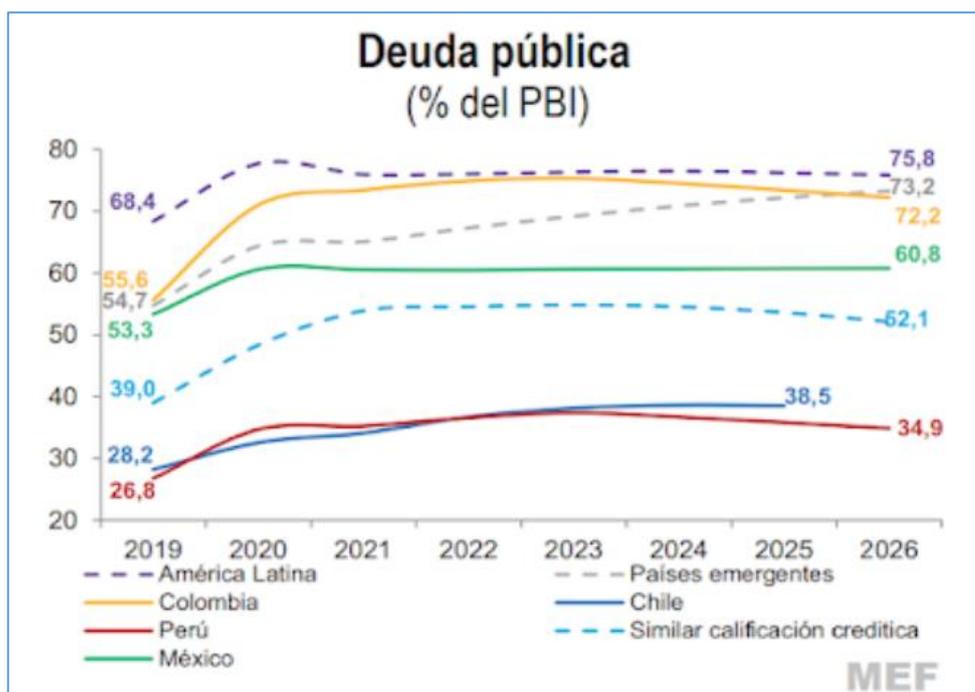
1. Deuda/PBI: Antes de la pandemia, el Perú tenía una de las relaciones Deuda/PBI más bajas de la región, situándose en 26.8%. A pesar de un aumento en la deuda pública durante el 2022, llegando al 36.6% del PBI, sigue siendo una de las más bajas en comparación con otros países de la región.

2. Estabilidad del Sol frente al dólar: A pesar de las condiciones desfavorables, como la crisis social y económica, el sol peruano ha mantenido su estabilidad frente al dólar. Esto sugiere una relativa fortaleza en los fundamentos económicos del país.

3. Menores Vulnerabilidades Externas y Fiscales: La fortaleza macroeconómica del Perú se atribuye a la gestión prudente de sus finanzas públicas y a la reducción de vulnerabilidades externas y fiscales en comparación con otras economías.

En resumen, la capacidad del Perú para mantener una posición fiscal relativamente sólida y controlar sus indicadores de deuda, junto con la estabilidad de su moneda, contribuye a la percepción de fortaleza en sus fundamentos macroeconómicos, lo cual se observa en la Figura 14.

Figura 14
Deuda pública del Perú y países de la región

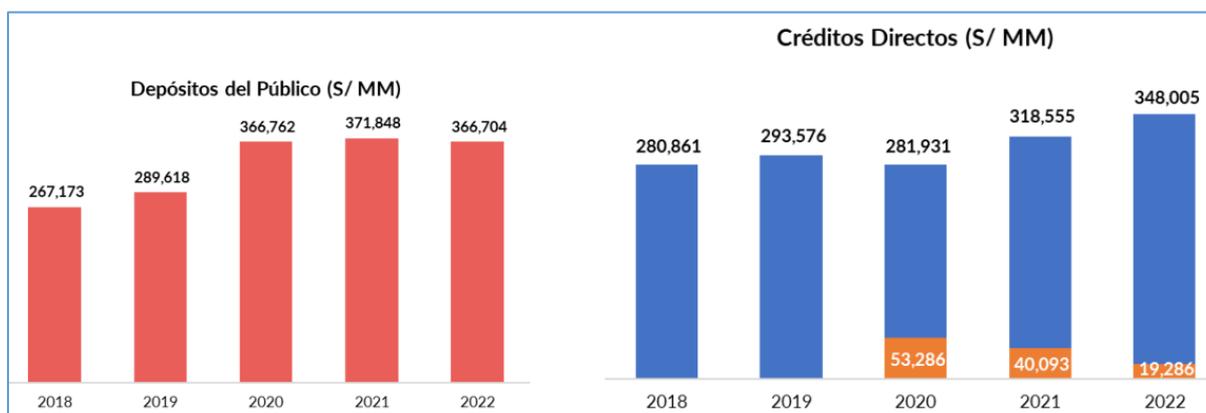


Nota: Tomado de Apoyo y Asociados (2022). Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)

Banca peruana

En el Perú coexisten al 2022, 17 instituciones de banca múltiple y 2 bancas estatales. Al cierre de dicho año, los depósitos del público llegaron a 366 mil millones de soles, mientras que los créditos directos finalizaron en 367 mil millones de soles, tal como se representa en la Figura 15.

Figura 15
Resumen del sistema bancario peruano



Nota: Tomado de Apoyo y Asociados (2022). Fuente: SBS

La concentración en el sector bancario peruano, liderado por los cuatro bancos principales (BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank), sigue siendo significativa, aunque se observa una ligera disminución en la participación de tres de ellos al cierre del 2022. Algunos puntos destacados son:

1. Participación en Créditos: Los cuatro principales bancos representan el 81.3% de los créditos directos del sistema bancario peruano. A pesar de esta concentración, se evidencia una mayor competencia dentro del sistema, ya que tres de estos bancos experimentaron una leve disminución en su participación.

2. Competencia en el Sistema Bancario: La disminución en la participación de algunos de los principales bancos podría indicar la presencia de una mayor competencia en el sistema financiero, con otros actores ganando terreno en el mercado de créditos.

3. Depósitos: En cuanto a los depósitos, el 73.9% del total es explicado por los mismos cuatro principales bancos. Esto sugiere que, a pesar de la competencia, estos bancos siguen siendo fundamentales en la captación de depósitos en el sistema financiero peruano.

La dinámica de la participación de los bancos principales en créditos y depósitos refleja la competencia y los cambios en el mercado financiero, lo cual es un elemento clave para entender la salud y la evolución del sector bancario en el Perú, según lo mostrado en la Figura 16.

Figura 16
Participación de Mercado del sistema bancario peruano

	Creditos			Depósitos		
	2021	2022	Var% 22-21	2021	2022	Var% 22-21
BCP	34.1%	33.5%	-0.7%	32.5%	32.6%	0.1%
BBVA	20.8%	19.9%	-0.8%	17.0%	18.0%	1.0%
Scotiabank	15.8%	15.6%	-0.2%	12.3%	11.5%	-0.8%
Interbank	12.0%	12.3%	0.3%	11.8%	11.7%	-0.1%
Mibanco	3.7%	3.8%	0.1%	2.2%	2.5%	0.3%
Banbif	3.7%	3.7%	0.1%	3.3%	3.4%	0.1%
B. de la Nación	2.2%	2.7%	0.5%	11.5%	11.3%	-0.2%
B. Pichincha	2.5%	2.5%	0.1%	2.0%	2.1%	0.1%
B. Santander	1.6%	1.6%	0.0%	1.7%	1.4%	-0.3%
B. Falabella	0.8%	1.1%	0.3%	0.8%	1.1%	0.3%
B. GNB	0.9%	0.9%	0.0%	1.2%	1.1%	-0.1%
Citibank	0.5%	0.5%	0.0%	1.3%	1.2%	-0.1%
B. de Comercio	0.5%	0.5%	0.0%	0.4%	0.4%	0.0%
B. Ripley	0.4%	0.5%	0.1%	0.4%	0.5%	0.1%
B. ICBC	0.2%	0.3%	0.1%	1.4%	0.8%	-0.6%
Agrobanco	0.2%	0.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Alfin Banco	0.1%	0.2%	0.1%	0.2%	0.2%	0.1%
Bank of China	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%
BCI	0.0%	0.1%	0.1%	0.0%	0.1%	0.1%

Nota: Tomado de Apoyo y Asociados (2022). Fuente: SBS

En el segmento mayorista del mercado financiero peruano, los cuatro bancos más grandes desempeñan un papel destacado, con BCP liderando en participación. Aquí algunos puntos clave:

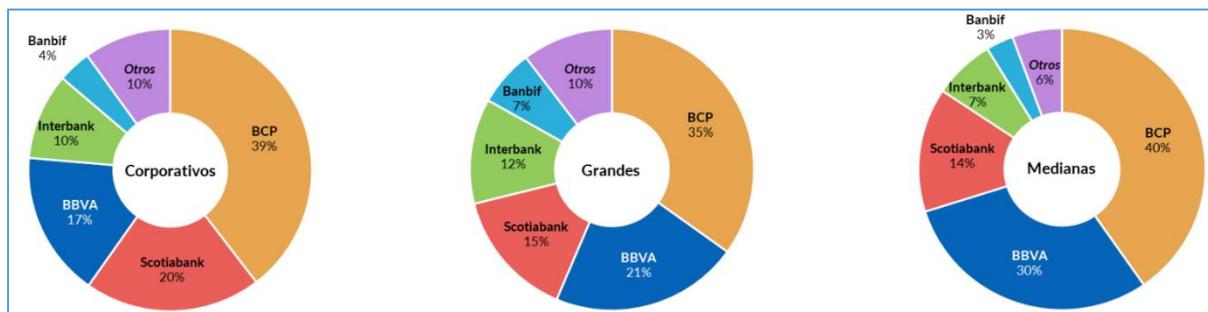
1. BCP como Líder: BCP (Banco de Crédito del Perú) ostenta la posición de liderazgo en participación en el segmento mayorista. Esto indica su prominencia y relevancia en la prestación de servicios financieros a grandes empresas y corporativos.

2. BBVA en el Segundo Lugar: BBVA se posiciona como el segundo banco con mayor participación en el segmento mayorista. Su presencia destaca, especialmente en comparación con otros competidores.

3. Scotiabank en Créditos Corporativos: Aunque BBVA tiene el segundo lugar en general, en el segmento de créditos corporativos, Scotiabank ocupa el segundo lugar con una participación del 20%. Esto resalta la competencia específica en el ámbito de financiamiento corporativo.

La distribución de participación en el segmento mayorista proporciona una visión importante sobre cómo los principales bancos compiten por atender las necesidades financieras de grandes empresas y corporativos en el Perú. La posición de liderazgo de BCP y las variaciones en la participación de BBVA y Scotiabank sugieren dinamismo y competencia en este sector específico, de acuerdo con lo mostrado en la Figura 17.

Figura 17
Participación en el sistema bancario – segmento mayorista



Nota: Tomado de Apoyo y Asociados (2022). Fuente: SBS

En el contexto de las MYPES y otros segmentos específicos del mercado financiero peruano, se observan patrones interesantes:

1. Mibanco como Líder en MYPES: Mibanco lidera el segmento de MYPES (Micro y Pequeñas Empresas) con una participación de mercado significativa del 45%. Esto sugiere que Mibanco tiene una presencia destacada y una cuota importante en la atención a las necesidades financieras de las MYPES.

2. Créditos Hipotecarios y Mayoristas con Liderazgo Concentrado: En los segmentos de créditos hipotecarios y mayoristas, se mantiene la tendencia de liderazgo de los

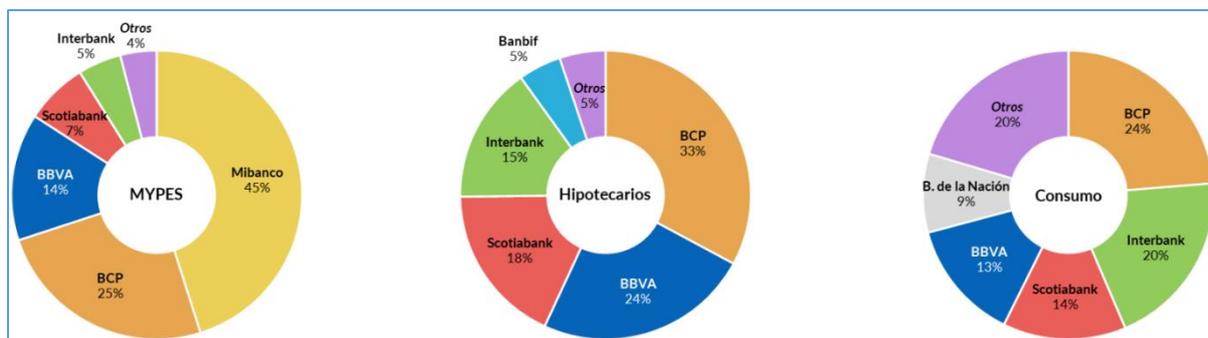
cuatro bancos más grandes, con BCP y BBVA en posiciones destacadas. Esto puede reflejar la preferencia de los clientes en estos segmentos por instituciones financieras de mayor tamaño y recursos.

3. Competencia en Créditos de Consumo: En el segmento de créditos de consumo, se evidencia una competencia más intensa, ya que los cuatro bancos más grandes concentran el 71% de los créditos. Interbank destaca como el segundo banco en este segmento con una participación del 20%, indicando una fuerte competencia entre los principales jugadores.

Estos hallazgos revelan cómo la competencia varía en diferentes segmentos del mercado financiero, con algunos sectores liderados por instituciones específicas y otros más disputados entre los bancos más grandes, tal como se muestra en la Figura 18.

Figura 18

Participación en el sistema bancario – segmento MYPE y consumo



Nota: Tomado de Apoyo y Asociados (2022). Fuente: SBS

1.3 Objetivos e hipótesis

1.3.1 Objetivos

Objetivo general

Determinar cuál es la relación de la transformación digital con la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana en el año 2023.

Objetivos específicos

- Determinar cuál es la relación de los canales digitales en la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana en el año 2023.
- Determinar cuál es la relación de los productos con alternativa digital en la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana en el año 2023.
- Determinar cuál es la relación de la automatización de procesos en la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana en el año 2023.

1.3.2 Hipótesis

Hipótesis general

La transformación digital tiene relación con la experiencia del cliente bancario, Lima 2023.

Hipótesis específicas

- Los canales digitales tienen relación con la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana en el año 2023.
- Los productos digitales tienen relación con la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana en el año 2023.
- La automatización de procesos tiene relación con la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana en el año 2023.

Capítulo 2

2.1 Método

El presente trabajo de investigación sigue el enfoque cuantitativo, ya que como justificaron Vega-Malagón, et. al. (2014) este enfoque es el más adecuado para estudios relacionados a fenómenos sociales que requieren de un carácter científico, es decir, susceptible de ser adquirido a través de la aplicación del método científico. Además, sostenían que todos los fenómenos se podían medir, a esta corriente se le llamo Positivismo, la piedra angular de la ciencia según el positivismo es el dato (observable, positivo). Los resultados de esta investigación fueron analizados y cuantificados a fin de poder corroborar los objetivos propuestos.

2.1.1 Tipo de investigación

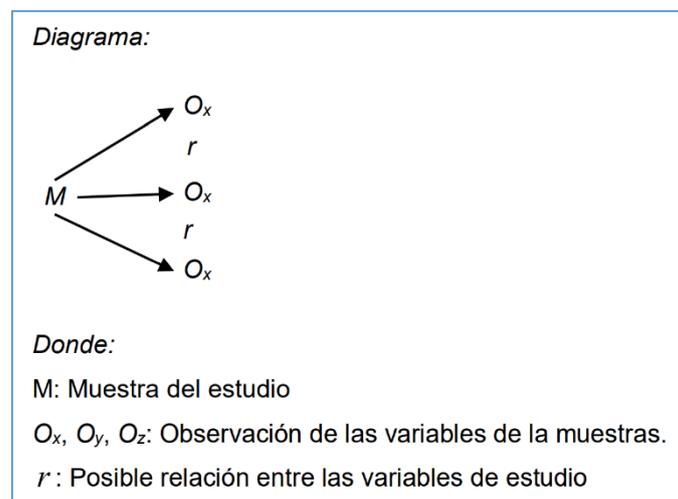
El presente trabajo de investigación es del tipo básica descriptiva y tiene un nivel o alcance correlacional. Se utiliza la investigación básica puesto que, tal como sustenta Espinoza (2014), ésta tiene como propósito ampliar el conocimiento científico a partir de la observación del funcionamiento de los fenómenos de la realidad. Asimismo, argumenta que la investigación descriptiva tiene como propósito describir los objetos de investigación tal como están funcionando u ocurriendo. El investigador no debe influir en el funcionamiento del objeto de investigación.

Por otro lado, la investigación tiene un nivel o alcance correlacional, puesto que tiene como finalidad identificar las variables que se desean relacionar y se aplica la técnica de análisis de correlación, con el objetivo de establecer el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables de un objeto de investigación. Valle (2009) explica que se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas, se estima la correlación.

2.1.2 Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación tiene un diseño No Experimental – Transeccional o Transversal, ya que se realizará una recolección de datos en un solo momento o en un único punto del tiempo. El propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento único. Es de tipo correlacional, ya que se identificó la relación entre las dos variables, tal como se observa en la Figura 19.

Figura 19
Diagrama de Metodología de investigación



2.1.3 Variables

A continuación, se muestra la Tabla 1 en la cual se han considerado las definiciones conceptual y operacional, las dimensiones e indicadores de las variables “transformación digital” y “experiencia del cliente” para el presente informe de tesis, con el objetivo de poder medir y analizar bajo un enfoque científico la posible interrelación entre dichas variables. De igual forma, por cada dimensión se coloca entre paréntesis los códigos de las preguntas asociadas que se realizaron en las encuestas de Transformación Digital “TD” y Experiencia del Cliente “EC” (ver formulario de Encuesta en Anexo 2).

Tabla 1
Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Transformación digital	La generación de oferta, distribución y venta de productos y servicios financieros a través de canales digitales (Cuesta, Ruesta, Tuesta, Urbiola, 2015).	Definición medida por el nivel de operaciones físicas versus digitales que la entidad bancaria ofrece a sus clientes.	Servicios en canales digitales (TD. A-E)	Ratio de transacciones en canales digitales respecto del total de transacciones
			Productos digitales (TD. F-J)	Ratio de ventas de productos digitales respecto a las ventas totales
			Automatización de procesos (TD. K-O)	Ratio de efecto de inversiones digitales en términos de captura y fidelización de clientes
Experiencia del cliente	La respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa (Meyer y Schwager, 2007)	Definición medida por los puntajes obtenidos en los indicadores Net Promoter Score (NPS), Customer Effort Score (CES), Customer Satisfaction Score (CSAT) y Net Emotional Value (NEV)	Afectiva (EC. A-C)	Resultados de encuesta de satisfacción
			Cognitiva (EC. D-F)	Resultados de test de educación financiera
			Física (EC. G-I)	Resultados de encuesta de atención al cliente
			Relacional (EC. J-L)	Resultados de participación de mercado
			Sensorial (EC. M-O)	Niveles de transaccionalidad
Simbólica (EC. P-R)	Resultados de encuesta de reputación empresarial			

Nota: Tomado de Cuesta, Ruesta, Tuesta y Urbiola (2015) y Mayer, Schwager (2007).

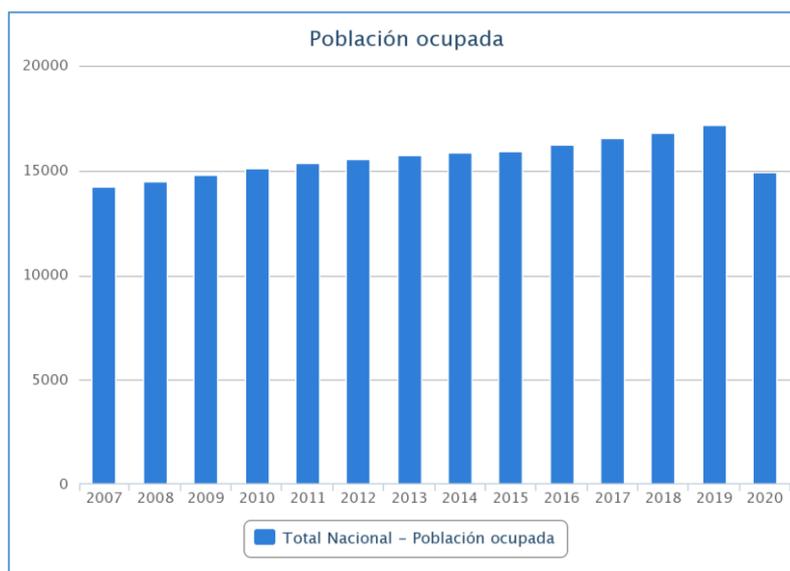
2.1.4 Muestra

Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen a la población como el grupo con todos los escenarios que coincidan con determinadas características (p. 174). Beltrán y Cueva (2003) también la definen como una agrupación de elementos fundamentales en una situación en común de la investigación, para medir cifras de elementos que pueden ser limitados. (p. 87).

La población del presente trabajo de investigación está constituida por aquellas personas que estén bancarizadas, se encuentren en situación laboral activa y que cuenten con un contrato laboral de trabajo. Adicionalmente se está considerando a personas que hayan hecho uso al menos una vez de algún servicio o canal digital de su entidad bancaria. Esto se determinó considerando que no toda la población que labora en nuestro país lo hace bajo un esquema formal de trabajo, en cuyo caso no suelen recibir su salario en una cuenta de ahorros ni tienen algún tipo de interacción con el sistema financiero, beneficios sociales, entre otros.

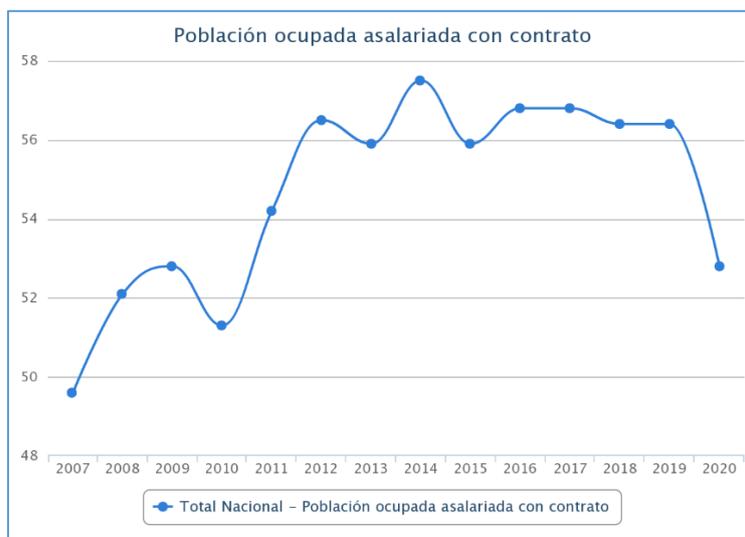
Según cifras del INEI, al cierre del 2020, alrededor de 15,000,000 (quince millones) de personas se encontraban ocupadas o en situación laboral activa, tal como se muestra en la Figura 20.

Figura 20
Población ocupada en miles. INEI (2022)



De este total, alrededor del 53% cuenta con un contrato laboral, como se puede observar en la Figura 21. Aplicando este porcentaje, la población se reduce a alrededor de 8,000,000 (ocho millones) de personas.

Figura 21
Porcentaje de población asalariada con contrato. INEI (2022)



Por el lado de la inclusión financiera, el INEI reporta que al cierre de Setiembre 2023 casi un 58% de la población peruana posee algún tipo de cuenta en el sistema financiero, llegando a un 62% en la zona urbana, tal como se puede apreciar en la Figura 22.

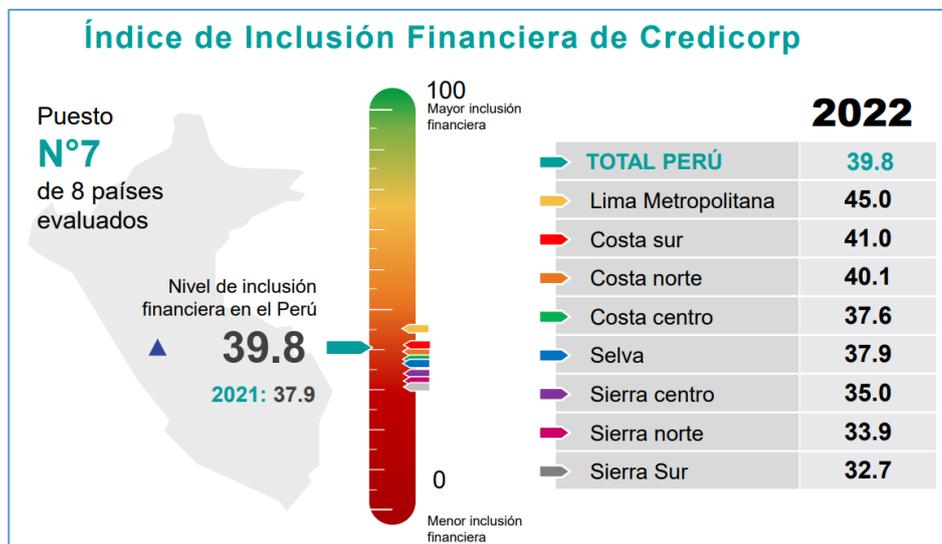
Figura 22
Porcentaje de población que tiene alguna cuenta en el sistema financiero. INEI (2023)

Area de residencia	Jul-Ago-Sep 2019	Jul-Ago-Sep 2020	Jul-Ago-Sep 2021	Jul-Ago-Sep 2022	Jul-Ago-Sep 2023 P/	CV (%) Jul-Ago-Sep 2023 P/	Variación (puntos porcentuales)		
							2023/2019	2023/2021	2023/2022
Nacional	42,4	44,0	52,7	54,0	57,9	1,4	15,5	5,2	3,9 ***
Urbana	46,0	47,5	56,9	58,3	62,2	1,4	16,2	5,3	3,9 ***
Rural	26,8	28,6	34,0	34,6	38,0	2,7	11,2	4,0	3,4 ***

La encuestadora IPSOS elaboró el 2022 un informe de inclusión financiera en el Perú por encargo del holding financiero Credicorp, en la que se encuestaron a 5,000 personas mayores de 18 años con representatividad urbano y rural, con un margen de error de 1.4%. En este caso, los criterios de inclusión financiera estaban determinados no solamente por el acceso, sino también por el uso y la calidad de los servicios financieros. Bajo estos criterios

se determinó que Lima Metropolitana tenía un índice de inclusión financiera del 45%, tal como se puede observar en la Figura 23.

Figura 23
Índice de inclusión financiera de Credicorp



Respecto a la penetración de la banca digital, el informe se basó en tres indicadores aplicados al uso de los aplicativos celulares de los bancos, el uso de la banca por internet y las billeteras móviles. En el caso de la penetración de las aplicaciones celulares, la encuesta determinó que, en Lima Metropolitana, el 84% de clientes de la banca usan los aplicativos de sus respectivas entidades bancarias al menos una vez al mes, tal como se aprecia en la Figura 24.

Figura 24
Penetración de las aplicaciones celulares

Respuestas	TOTAL %	RURALIDAD		MACRORREGION				
		Urbano %	Rural %	Lima %	Norte %	Centro %	Sur %	Oriente %
Diario / Todos los días	11	11	11	12	7	7	10	13
Varias veces a la semana	19	20	12	21	15	27	15	21
Una vez a la semana	17	17	8	18	19	15	10	13
Una vez cada quince días	13	12	20	13	15	14	13	4
Una vez al mes	19	19	12	21	14	19	18	14
Ocasionalmente	18	17	37	14	24	15	28	22
No precisa	4	4	0	2	6	3	8	14

En el caso de la penetración de la banca por internet, la encuesta determinó que, en Lima Metropolitana, el 80% de clientes de la banca usan la banca por internet de sus respectivas entidades bancarias al menos una vez al mes, tal como se aprecia en la Figura 25.

Figura 25
Penetración de la banca por internet

Respuestas	TOTAL %	RURALIDAD		MACRORREGION				
		Urbano %	Rural %	Lima %	Norte %	Centro %	Sur %	Oriente %
Diario / Todos los días	6	6	0	5	7	9	8	3
Varias veces a la semana	15	15	11	16	11	10	16	12
Una vez a la semana	18	18	10	20	11	10	20	16
Una vez cada quince días	11	12	3	12	15	19	6	3
Una vez al mes	28	27	41	28	22	31	31	32
Ocasionalmente	18	17	34	15	29	15	17	19
No precisa	5	5	2	5	5	6	1	16

En el caso de las billeteras móviles (Yape, Plin, etc.), la encuesta determinó que en Lima Metropolitana, el 89% de clientes de la banca usan las billeteras móviles de sus respectivas entidades bancarias al menos una vez al mes, tal como se aprecia en la Figura 26.

Figura 26
Penetración de las billeteras móviles

Respuestas	TOTAL %	RURALIDAD		MACRORREGION				
		Urbano %	Rural %	Lima %	Norte %	Centro %	Sur %	Oriente %
Diario / Todos los días	18	18	9	21	15	13	15	13
Varias veces a la semana	31	32	17	35	21	35	28	27
Una vez a la semana	19	19	23	19	15	20	24	27
Una vez cada quince días	10	10	8	9	14	18	10	3
Una vez al mes	8	7	18	7	11	10	5	10
Ocasionalmente	13	12	25	10	24	4	16	17
No precisa	1	1	-	1	1	-	1	3

De acuerdo con estimaciones y proyecciones de población realizadas por el INEI al 30 de junio del 2023, Lima Metropolitana cuenta con alrededor de 10,151,000 (10 millones 151 mil) habitantes. Aplicando el 45% del índice de inclusión financiera indicada por la encuesta de IPSOS, la población bancarizada se encuentra en alrededor de 4,600,000 (4 millones 600 mil) personas. Finalmente, aplicando sobre esta población bancarizada la penetración del 80% de uso de canales, productos o servicios digitales, se tiene una población bancarizada y de uso de la banca digital de alrededor de 3,700,000 (3 millones 700 mil) personas.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), explican que la muestra es un subgrupo de una localidad que forman a ese grupo definido con sus especificaciones al que llamamos población (p. 176). Para la presente investigación, se utilizó un muestreo no probabilístico y por conveniencia, ya que no todos los clientes de los bancos en estudio tenían la misma probabilidad de ser elegidos, debido a la facilidad de ser contactados por redes sociales y medios digitales.

Criterios de inclusión:

- Personas que vivan dentro de la ciudad de Lima Metropolitana.
- Personas entre el rango de 20 a 60 años.
- Personas que se encuentren bancarizadas.
- Personas que se encuentren en situación laboral activa.
- Personas que cuenten con al menos un producto dentro del Banco de Crédito del Perú, Banco Continental, Banco Interbank o Banco Scotiabank.
- Personas que hayan hecho uso al menos una vez de algún servicio o canal digital de su entidad bancaria.

Criterios de exclusión:

- Personas que no vivan dentro de la ciudad de Lima Metropolitana.
- Personas que no correspondan el rango de 20 a 60 años.
- Personas que no se encuentren bancarizadas.
- Personas que no se encuentren en situación laboral activa.
- Personas que no cuenten con algún producto dentro del Banco de Crédito del Perú, Banco Continental, Banco Interbank o Banco Scotiabank.
- Personas que no han hecho uso ninguna vez de algún servicio o canal digital de su entidad bancaria.

2.1.5 Instrumentos de investigación

El presente trabajo de investigación utilizará la técnica de recolección de datos empírica, de observación directa. El instrumento que se utilizará será el cuestionario a escala, puesto que este instrumento permite obtener información de primera mano para describir o explicar un problema, y será aplicado a la muestra representativa de la población. Las preguntas elegidas para ser formuladas dentro del cuestionario serán preferentemente del tipo cerradas.

Para medir la variable experiencia del cliente, se utilizó el cuestionario de Experiencia del Cliente en Entornos Omnicanal propuesto por Gahler et al. (2022), que consta de 18 ítems (ver Anexo 2), donde se evalúan 6 dimensiones de la experiencia: afectiva (ítem 1 al 3), cognitiva (ítem 4 al 6), física (ítem 7 al 9), relacional (ítem 10 al 12), sensorial (ítem 13 al 15) y simbólica (ítem 16 al 18). Todo el cuestionario utiliza una escala de Likert de 7 puntos. Asimismo, los lineamientos elaborados por los autores Papatomas y Konteos (2022) que en su investigación "Financial institutions digital transformation: the stages of the journey and business metrics to follow", brindan las pautas para medir la adaptación y "Transformación digital" en una institución financiera.

Tabla 2

Ficha técnica del cuestionario de Experiencia del Cliente

Cuestionario de Experiencia del Cliente	
Nombre:	Cuestionario de Experiencia del Cliente
Autores:	Markus Gahler Jan F. Klein Michael Paul
Procedencia:	Alemania / Países Bajos
Año:	2022
Forma de aplicación:	Individual
Duración:	15 a 20 minutos
Ámbito de aplicación:	Sujetos adultos
Edades de aplicación:	Adultos de 18 a más años

Número de ítems:	18 ítems
Validez:	Coefficiente de V de Aiken = 1

Nota: Elaboración propia

Tabla 3

Ficha técnica del cuestionario de Transformación Digital

Cuestionario de Transformación Digital	
Nombre:	Cuestionario de Transformación Digital
Autores:	Aristides Papatomas George Konteos
Procedencia:	Grecia / Macedonia
Año:	2022
Forma de aplicación:	Individual
Duración:	15 a 20 minutos
Ámbito de aplicación:	Sujetos adultos
Edades de aplicación:	Adultos de 18 a más años
Número de ítems:	15 ítems
Validez:	Coefficiente de V de Aiken = 1

Nota: Elaboración propia

Una vez diseñados los instrumentos, éstos se sometieron a revisión de juicio experto por parte de 3 validadores para determinar su validez. Según Chávez (2007), la validez de un instrumento se define como la eficacia con la que este se mide lo que se pretende medir. Los expertos validaron los instrumentos, quienes revisaron la pertinencia de los ítems con los objetivos, variables, dimensiones e indicadores establecidos. Para tal fin, se elaboró un formato de validación en el cual se les presentó a los validadores una síntesis del contenido teórico y metodológico que sustentaba el cuestionario al ser aplicado. Los resultados del formato de validación por cada experto se consignan en los Anexos 5, 6 y 7.

2.1.6 Procedimientos de recolección de datos

Hernández, Fernández & Baptista (2010) indican que los requisitos para recolectar apropiadamente datos cuantitativos deben ser: confiables, válidos y objetivos.

Para la recolección de datos se realizaron cuestionarios para obtener información verídica, confiable y acertada, que fueron elaborados principalmente de forma digital usando la herramienta Google Forms, y distribuidos a través de internet mediante redes sociales tanto a contactos personales (Facebook) como laborales (LinkedIn y correo electrónico). Tal como se indicó en el apartado de Población y Muestra, la selección de la muestra siguió un muestreo no probabilístico y por conveniencia.

Las encuestas fueron realizadas durante el mes de agosto del año 2023 entre los lunes y viernes. A los encuestados se les explicó detalladamente los procedimientos e instrucciones a seguir para dar respuesta a la prueba y se les indicó que ésta era de uso estricto para la presente investigación. Así mismo, se les recalcó que fueran objetivos en sus respuestas debido a que el fin de este estudio era lograr un valor agregado de utilidad para la sociedad.

Para poder concluir con la recolección de información relevante, se utilizó dos programas que sirvieron para analizar los resultados obtenidos por los instrumentos: MS Excel para la realización de diversos tipos de tablas, y el software SPSS versión 29 el cual se usó para tabulaciones de las encuestas y las diversas pruebas estadísticas necesarias.

Capítulo 3

3.1 Resultados

3.1.1 Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados y sus respectivas interpretaciones de la encuesta aplicada sobre la transformación digital y la experiencia del cliente bancario, Lima 2023. Para ello, en el Anexo 19 se muestra una descripción tabular y gráfica de los resultados a las preguntas relacionadas a los criterios de selección, con el fin de explicar la cantidad de personas encuestadas y las que finalmente superaron los filtros de validación. A continuación, sobre la población válida, se exponen las pruebas estadísticas aplicadas a fin de determinar la validez de las hipótesis planteadas en la presente investigación.

Prueba de fiabilidad Alfa de Cronbach

Para poder realizar la contrastación de una hipótesis, preliminarmente se tiene que realizar una prueba de fiabilidad propuesta por Cronbach. Con esto se busca cuantificar cuán alineadas se encuentran las escalas de medida de las preguntas aplicadas para cada una de las variables. Se aplicó el cálculo del alfa de Cronbach en el software estadístico SPSS para el total de encuestas procesadas (645) en donde se toman como válidas 385 (59.7%) luego de las preguntas filtro, tal como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	385	59.7
	Excluido ^(a)	260	40.3
	Total	645	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

El resultado del Alfa de Cronbach para las 33 preguntas de la encuesta fue de 0.992 tal como se muestra en la Tabla 5. El resultado del Alfa de Cronbach para la variable

Transformación Digital fue de 0.983 tal como se muestra en la Tabla 6. De igual forma, los resultados para cada dimensión de la Transformación Digital se muestran en la Tabla 7. En el caso de la variable Experiencia del Cliente, el resultado del Alfa de Cronbach fue de 0.986 según se muestra en la Tabla 8. De igual manera, los resultados por cada dimensión se muestran en la Tabla 9. Los resultados por cada pregunta se encuentran en los Anexos 8, 9 y 10 para la variable Transformación Digital, y los Anexos 11, 12, 13, 14, 15 y 16 para la variable Experiencia del Cliente.

Tabla 5

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.992	33

Tabla 6

Estadísticas de fiabilidad – Transformación Digital

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.983	15

Tabla 7

Estadísticas de fiabilidad – Dimensiones Transformación Digital

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Canales Digitales	0.951	5
Productos Digitales	0.949	5
Automatización de Procesos	0.948	5

Tabla 8

Estadísticas de fiabilidad – Experiencia del Cliente

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.986	18

Tabla 9

Estadísticas de fiabilidad – Dimensiones Experiencia del Cliente

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Afectiva	0.923	3
Cognitiva	0.914	3

Física	0.920	3
Relacional	0.914	3
Sensorial	0.921	3
Simbólica	0.916	3

En base al valor obtenido, se interpreta que los resultados tienen una confiabilidad Muy Alta, tal como se puede apreciar en la Tabla 10.

Tabla 10

Escala de interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Media
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Nota: Tomado de Palella y Martins (2012, p. 169). Metodología de la investigación cuantitativa

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

Como segunda validación, se realizó una prueba de normalidad. De acuerdo con Saldaña, M. R. (2016), con esta prueba se busca determinar qué tipo de distribución siguen nuestros datos y, por tanto, qué prueba estadística correcta se debe usar (paramétricas o no paramétricas). Para ello existen 2 tipos de pruebas estadísticas sugeridas: la prueba K-S (Kolmogorov – Smirnov) cuando el tamaño muestral es mayor a 50 y la prueba de Shapiro-Wilks para muestras menores o iguales a 50. En este caso se aplicará la prueba K-S, cuyos resultados obtenidos del SPSS se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Experiencia del Cliente	0.358	385	0.000	0.694	385	0.000
Transformación Digital	0.359	385	0.000	0.696	385	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Ninguna de las respuestas de las preguntas del cuestionario posee normalidad, como se puede observar en los Anexos 17 y 18, la significancia es $P=0.000 < 0.05$, por lo que se puede concluir que la muestra posee una distribución no paramétrica. Según los autores Hernández et al. (2014) recomiendan para pruebas no paramétricas y de tipo de investigación correlacional con escala Likert, el uso del coeficiente de correlación Rho Spearman mediante el cual se obtuvo la relación de las variables del tipo ordinal y no paramétricas para así poder demostrar las hipótesis planteadas por la investigación.

Correlaciones Rho de Spearman

En las Tablas 12 y 13 se muestran las relaciones existentes entre las variables Experiencia del Cliente y Transformación Digital a consecuencia de las encuestas realizadas. Los resultados mostrados en las Tablas 12 y 13 se utilizaron para comprobar la hipótesis general y las hipótesis específicas respectivamente, y asimismo facilitó el determinar si las variables de transformación digital y experiencia del cliente se encontraban relacionadas o no. En consecuencia, según los resultados obtenidos, se expresó que sí existe una correlación entre las dimensiones de transformación digital y la variable experiencia del cliente.

Tabla 12
Correlaciones

			Transformación Digital	Experiencia del Cliente
Rho de Spearman	Transformación Digital	Coeficiente de correlación	1.000	.597**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	385	385
	Experiencia del Cliente	Coeficiente de correlación	.597**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	385	385

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 13
Correlaciones por dimensión

			Canales digitales	Productos digitales	Automatización de procesos	Experiencia del Cliente
Rho de Spearman	Canales digitales	Coeficiente de correlación	1.000	.577**	.598**	.616**
		Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000
		N	385	385	385	385
	Productos digitales	Coeficiente de correlación	.577**	1.000	.622**	.624**
		Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000
		N	385	385	385	385
	Automatización de procesos	Coeficiente de correlación	.598**	.622**	1.000	.605**
		Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000
		N	385	385	385	385
Experiencia del Cliente	Coeficiente de correlación	.616**	.624**	.605**	1.000	
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000		
	N	385	385	385	385	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Contrastación de hipótesis

A continuación, se muestra la contrastación de todas las hipótesis, para ello se utilizaron los resultados de la prueba estadística Rho de Spearman recomendada por Hernández et. al (2014), la cual ayudó a confirmar los resultados y revelar datos más exactos para la investigación.

Hipótesis general

La transformación digital tiene impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria, Lima 2023.

a) Hipótesis nula (H₀)

La transformación digital NO tiene impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima 2023.

b) Hipótesis alterna (H₁)

La transformación digital SI tiene impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima 2023.

c) Nivel de significancia (α)

Para el caso del problema se ha estimado un nivel de significación de $\alpha = 5\%$.

d) Se calculó la prueba estadística de la siguiente manera:

Tabla 14

Rho de Spearman - Hipótesis general

Prueba estadística	Significancia	Nivel de significancia	Conclusión
Rho de Spearman	0.000	0.05	< 5% se rechaza la hipótesis nula

e) Toma de decisiones

Con respecto a la hipótesis general, con un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. Se concluyó que “La transformación digital SI tiene impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima en el año 2023”, lo cual se confirmó mediante la prueba no paramétrica (Software SPSS versión 29).

Asimismo, se verificó que la variable transformación digital se correlaciona positivamente con la variable experiencia del cliente.

Primera hipótesis específica

Los canales digitales tienen impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.

a) Hipótesis nula (H_0)

Los canales digitales NO tienen impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.

b) Hipótesis alterna (H_1)

Los canales digitales SI tienen impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.

c) Nivel de significancia (α)

Para el caso del problema se ha estimado un nivel de significación de $\alpha = 5\%$.

d) Se calculó la prueba estadística de la siguiente manera:

Tabla 15

Rho de Spearman – Primera hipótesis específica

Prueba estadística	Significancia	Nivel de significancia	Conclusión
Rho de Spearman	0.000	0.05	< 5% se rechaza la hipótesis nula

e) Toma de decisiones

Con un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “Los canales digitales SI tienen impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023”, lo cual se confirmó mediante la prueba no paramétrica (Software SPSS versión 29). En conclusión, la Tabla 15 describe una buena relación entre los canales digitales y la experiencia del cliente.

Segunda hipótesis específica

Los productos digitales tienen impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.

a) Hipótesis nula (H_0)

Los productos digitales NO tienen impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.

b) Hipótesis alterna (H_1)

Los productos digitales SI tienen impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.

c) Nivel de significancia (α)

Para el caso del problema se ha estimado un nivel de significación de $\alpha = 5\%$.

d) Se calculó la prueba estadística de la siguiente manera:

Tabla 16*Rho de Spearman – Segunda hipótesis específica*

Prueba estadística	Significancia	Nivel de significancia	Conclusión
Rho de Spearman	0.000	0.05	< 5% se rechaza la hipótesis nula

e) Toma de decisiones

Con respecto a esta hipótesis, podemos apreciar en la Tabla 16 un nivel de significancia del 5%, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna teniendo como resultado que “Los productos digitales SI tienen impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023”, lo cual se confirmó mediante la prueba no paramétrica (Software SPSS versión 29). Por ende, se interpreta que existe una relación directa, buena y positiva entre los productos digitales y la experiencia del cliente.

Tercera hipótesis específica

La automatización de procesos tiene impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.

a) Hipótesis nula (H_0)

La automatización de procesos NO tiene impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.

b) Hipótesis alterna (H_1)

La automatización de procesos SI tiene impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.

c) Nivel de significancia (α)

Para el caso del problema se ha estimado un nivel de significación de $\alpha = 5\%$.

d) Se calculó la prueba estadística de la siguiente manera:

Tabla 17
Rho de Spearman – Tercera hipótesis específica

Prueba estadística	Significancia	Nivel de significancia	Conclusión
Rho de Spearman	0.000	0.05	< 5% se rechaza la hipótesis nula

Elaboración: Díaz J. (2023)

e) Toma de decisiones

En relación con esta hipótesis, con un nivel de significancia del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternante, concluyendo que “La automatización de procesos SI tiene impacto en la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023”, lo cual se confirmó mediante la prueba no paramétrica (Software SPSS versión 29). Por ende, se interpreta que existe una relación directa entre la automatización de procesos y la experiencia del cliente, tal como se muestra en la Tabla 17.

3.1.2 Discusión

En la actual investigación titulada “Transformación Digital y la Experiencia del Cliente bancario, Lima 2023”, se efectuaron dos cuestionarios dirigidos a usuarios de la banca, las cuales fueron: Transformación Digital (autores: Papathomas A. y Konteos G.) y Experiencia del Cliente (autores: Gahler M. et. al). Los cuestionarios estuvieron enfocados en conocer la relación entre la transformación digital y la experiencia del cliente. Por consiguiente, los resultados encontrados tienen una relación directa con diferentes investigaciones como se expone a continuación:

Hipótesis general

La presente investigación ha buscado analizar la relación entre la transformación digital y la experiencia del cliente en el sector bancario. La hipótesis de esta investigación planteaba que existe una relación positiva significativa entre estas dos variables, lo que sugiere que una mayor adopción de la transformación digital en los bancos se asocia con una mejora en la experiencia del cliente. Los resultados del análisis estadístico respaldan esta

hipótesis y ofrecen evidencia sólida de una correlación positiva entre la transformación digital y la experiencia del cliente.

Este hallazgo se alinea con la literatura existente sobre el tema. Autores como Abuhasan, F., & Moreb, M. (2021) han argumentado que la transformación digital en la industria bancaria puede mejorar la experiencia del cliente al proporcionar servicios más eficientes y personalizados. Concluyen, además, que el éxito en el servicio brindado se ve influenciado por las tecnologías de transformación digital.

Los datos de la presente investigación muestran que a medida que los bancos adoptan una mayor transformación digital, los clientes reportan niveles más altos de satisfacción con su experiencia. Esto se refleja en la correlación positiva estadísticamente significativa encontrada en el presente análisis ($r = 0.597$, $p < 0.001$), lo que indica una correlación positiva media a considerable entre las dos variables (Hernández -Sampieri y Mendoza, 2018). Estos resultados sugieren que a medida que los bancos continúan invirtiendo en tecnología digital y mejoran sus servicios en línea, es probable que los clientes experimenten una experiencia más satisfactoria.

Primera hipótesis específica

En la primera hipótesis específica de esta investigación, se planteó que los canales digitales tienen relación con la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana. Los resultados del análisis estadístico respaldan esta hipótesis y ofrecen evidencia sólida de una correlación positiva entre los canales digitales y la experiencia del cliente.

Este hallazgo se respalda en otras investigaciones sobre el tema. Los autores Zouari, G., & Abdelhedi, M. (2021) destacan que las inversiones en tecnología digital permiten a los bancos ofrecer una gama más amplia de servicios a través de canales digitales, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente.

Los datos de la presente investigación muestran que a medida que los bancos brindan atención por medio de canales digitales, los clientes reportan mejores niveles de satisfacción con su experiencia. Esto se refleja en la correlación positiva estadísticamente significativa encontrada en el presente análisis ($r = 0.616$, $p < 0.001$), lo que indica una correlación positiva media a considerable entre las dos variables (Hernández -Sampieri y Mendoza, 2018).

Segunda hipótesis específica

En la segunda hipótesis específica de esta investigación, se formuló que los productos digitales tienen relación con la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana. Los resultados del análisis estadístico respaldan esta hipótesis y ofrecen evidencia sólida de una correlación positiva entre los productos digitales y la experiencia del cliente.

Este hallazgo se apoya en trabajos de investigación académica relacionados al tema. Los autores Kistios et. al (2021) concluyen que la utilidad percibida, la facilidad de uso y la autoeficacia de los productos bancarios digitales tienen un alto impacto en una experiencia y comportamiento positivos de los clientes ($r = 0.573$, $p < 0.001$).

Los datos de la presente investigación muestran que a medida que los bancos ofrecen más y mejores productos digitales, los clientes reportan niveles más altos de satisfacción con su experiencia. Esto se refleja en la correlación positiva estadísticamente significativa encontrada en el presente análisis ($r = 0.624$, $p < 0.001$), lo que indica una correlación positiva media a considerable entre las dos variables (Hernández -Sampieri y Mendoza, 2018).

Tercera hipótesis específica

En la tercera hipótesis específica de esta investigación, se formuló que la automatización de procesos tiene relación con la experiencia del cliente bancario de Lima Metropolitana. Los resultados del análisis estadístico respaldan esta hipótesis y ofrecen

evidencia sólida de una correlación positiva entre a automatización de procesos y la experiencia del cliente.

Este hallazgo se soporta en investigaciones realizadas sobre el tema. Los autores Vijai, C. et. al (2020) indican que la satisfacción del cliente se ve impactada directamente por la automatización de procesos, principalmente por aquellos procesos automatizados por la robótica e inteligencia artificial (RPA, en inglés). El impacto se observa en la percepción positiva de los clientes en aspectos relacionados a la mejora en la velocidad de respuesta, precisión en la información, prevención y soporte ante fraudes, mejor y mayor conocimiento del cliente por medio de la *big data* de la empresa, entre otros.

Los datos de la presente investigación muestran que a medida que los bancos automatizan sus procesos en mayor medida, los clientes reportan mejores niveles de satisfacción con su experiencia. Esto se refleja en la correlación positiva estadísticamente significativa encontrada en el presente análisis ($r = 0.605$, $p < 0.001$), lo que indica una correlación positiva media a considerable entre las dos variables (Hernández -Sampieri y Mendoza, 2018).

Finalmente, es importante destacar que esta relación positiva no implica una causalidad directa. La transformación digital es una variable compleja que abarca diversos aspectos, como la calidad de las aplicaciones móviles, la accesibilidad en línea y la seguridad cibernética. Además, la experiencia del cliente puede estar influenciada por múltiples factores, incluida la atención al cliente y la calidad de los productos financieros. Por lo tanto, aunque nuestra investigación respalda la relación positiva entre estas variables, es esencial continuar investigando para comprender mejor los mecanismos subyacentes.

En resumen, estos hallazgos respaldan la idea de que la transformación digital en el sector bancario está relacionada positivamente con la experiencia del cliente. Este resultado tiene implicaciones importantes para las estrategias empresariales y el diseño de servicios

digitales en la industria financiera. A medida que la transformación digital continúa desempeñando un papel fundamental en la evolución de los servicios bancarios, es esencial que las instituciones financieras sigan invirtiendo en tecnología y en la mejora de la experiencia del cliente para mantener su competitividad en el mercado.

3.1.3 Conclusiones

Según los resultados que se obtuvieron a raíz de los cuestionarios realizados de la transformación digital y la experiencia del cliente, se llegan a las conclusiones que a continuación se detallan:

- Luego de llevar a cabo esta investigación exhaustiva sobre el impacto de la transformación digital en la experiencia del cliente en las entidades bancarias de Lima Metropolitana en el año 2023, se puede afirmar de manera concluyente que la transformación digital tiene un impacto significativo y positivo en la experiencia del cliente en el sector bancario.

Estos análisis y hallazgos respaldan de manera consistente la hipótesis general de que la transformación digital tiene una relación positiva en cómo los clientes perciben y valoran su experiencia con las entidades bancarias. Con la demostración de esta hipótesis general, se puede afirmar que una mejora en la transformación digital provocaría que la experiencia del cliente también mejore.

En base a las evaluaciones de los cuestionarios realizados, y los resultados obtenidos de los estadísticos (Alfa de Cronbach, Kolmogorov – Smirnov y Rho de Spearman) se confirma de manera categórica la hipótesis general planteada.

- Tras analizar los datos recopilados en esta investigación, se puede concluir que los canales digitales tienen un impacto significativo en la experiencia del cliente de las entidades bancarias en Lima Metropolitana en el año 2023. Los hallazgos de la investigación muestran una correlación positiva y estadísticamente significativa (r

= 0.616, $p < 0.001$) entre la utilización de canales digitales y la mejora en la experiencia del cliente. Esto sugiere que a medida que los clientes utilizan más activamente los canales digitales para realizar transacciones y acceder a servicios bancarios, su experiencia general tiende a mejorar.

Este resultado respalda la hipótesis específica de que los canales digitales tienen una relación positiva con la experiencia del cliente en el contexto bancario. En base a las evaluaciones de los cuestionarios realizados, y los resultados obtenidos de los estadísticos (Alfa de Cronbach, Kolmogorov – Smirnov y Rho de Spearman) se confirma de manera definitiva la primera hipótesis específica planteada.

- La investigación también respalda la hipótesis específica de que los productos digitales tienen una relación positiva con la experiencia del cliente en las entidades bancarias de Lima Metropolitana en 2023. Los datos recopilados revelan una correlación positiva y significativa ($r = 0.624$, $p < 0.001$) entre la disponibilidad y el uso de productos financieros digitales y una mejor experiencia del cliente. Esto sugiere que la oferta de productos digitales innovadores, como cuentas en línea y herramientas de inversión digital, contribuye a una experiencia bancaria más positiva para los clientes.

Este resultado respalda la hipótesis específica de que los productos digitales tienen una relación positiva con la experiencia del cliente en el contexto bancario. En base a las evaluaciones de los cuestionarios realizados, y los resultados obtenidos de los estadísticos (Alfa de Cronbach, Kolmogorov – Smirnov y Rho de Spearman) se confirma de manera categórica la segunda hipótesis específica planteada.

- En relación con la hipótesis específica sobre la automatización de procesos, nuestros resultados respaldan la idea de que la automatización tiene un impacto positivo en la experiencia del cliente en las entidades bancarias de Lima Metropolitana en 2023. Se ha encontrado una correlación significativa ($r = 0.605$, $p < 0.001$) entre la automatización de procesos bancarios y una mejor experiencia del cliente.

Este resultado respalda la hipótesis específica de que la automatización de procesos tiene una relación positiva con la experiencia del cliente en el contexto bancario. En base a las evaluaciones de los cuestionarios realizados, y los resultados obtenidos de los estadísticos (Alfa de Cronbach, Kolmogorov – Smirnov y Rho de Spearman) se confirma de manera definitiva la tercera hipótesis específica planteada.

En resumen, los resultados de esta investigación respaldan las tres hipótesis específicas planteadas, confirmando que los canales digitales, los productos digitales y la automatización de procesos tienen una relación positiva con la experiencia del cliente en las entidades bancarias de Lima Metropolitana en el año 2023. Estos hallazgos subrayan la importancia de la transformación digital en la industria bancaria para ofrecer una experiencia más satisfactoria y eficiente a los clientes, lo que a su vez puede tener un impacto positivo en la fidelidad y la retención de los clientes en el largo plazo.

3.1.4 Recomendaciones

Según los resultados que se lograron obtener a raíz de la investigación se alcanzan las siguientes recomendaciones:

- Dado que se concluyó que existe una relación positiva y significativa entre la transformación digital y la experiencia del cliente, se sugiere seguir fomentando la cultura de transformación digital dentro de la entidad financiera para que así se

vea beneficiada la experiencia de sus clientes. Tal como se menciona en la literatura recopilada en esta investigación, la transformación digital es un viaje que abarca diversos aspectos, que no solamente están asociados a temas tecnológicos, sino principalmente a una cultura y estrategia digital de la organización, esto es, cuestionar y redefinir sus procesos para hacerlos más ágiles y simples, entregar valor apoyados en la tecnología, pero alineados a sus valores, misión, visión y objetivos organizacionales. Las entidades financieras estudiadas en la presente investigación brindan actualmente productos y servicios de manera tanto digital como física y ambas se complementan en la percepción final del cliente, y en las distintas etapas de la interacción (preventa, venta, posventa, etc.). En este escenario, la madurez de la transformación digital debería ser permanentemente monitoreada a través de los modelos de madurez mencionados en el presente trabajo, a través de indicadores de transformación digital que se complementen con ratios de medición de la experiencia de los clientes.

- Dado que los Productos Digitales fue la dimensión que mayor correlación ofrecía respecto a la experiencia del cliente, las instituciones financieras deberían priorizar esfuerzos en ofrecer alternativas digitales a sus productos. Esto con el fin no solamente de facilitar y reducir los trámites que les permiten a los clientes obtener un producto financiero y así mejorar la experiencia general del cliente, sino también, ofrecer un valor agregado por encima del producto ofrecido de manera tradicional. Estas alternativas podrían ser ofrecer tasas de interés preferenciales, menor costo de ciertas comisiones, tipo de cambio diferenciado, entre otros. De esta manera se puede generar un círculo virtuoso de competencia entre las instituciones financieras, en donde el cliente sea el principal beneficiado de todas estas iniciativas de mejora.

- Dado que se concluyó que existe una correlación positiva y significativa entre los Canales Digitales y la Experiencia del Cliente, se sugiere asegurar la disponibilidad de los canales digitales existentes, así como explorar nuevas alternativas de atención a los clientes. Los canales digitales, como aplicaciones móviles y banca en línea, ofrecen a los clientes mayor comodidad, accesibilidad y rapidez en la realización de operaciones financieras, lo que se traduce en una experiencia más positiva en general. Se puede concluir también, que, ante la ausencia o indisponibilidad de atención a través de canales digitales, puede llevar a producir el efecto inverso, es decir, que la experiencia del cliente se torne negativa y le genere una mala percepción de la entidad financiera. Es por eso que es importante que se asegure la disponibilidad de los canales digitales.
- Dado que la Automatización de procesos se correlaciona de manera positiva con la experiencia del cliente, se recomienda mantener en constante cuestionamiento los procesos operativos y tecnológicos que soportan las actividades y servicios ofrecidos por las entidades bancarias. A pesar de que la automatización de procesos fue la dimensión con menor correlación con la experiencia del cliente, dado que no es tan visible o tangible de cara a los clientes, no debe ser descuidada. El valor de procesos más automatizados se traduce en la agilización de trámites y la reducción de tiempos de espera, una mejor administración y conocimiento de la relación con el cliente a partir de la información que comparte con las entidades bancarias. Una gestión eficiente y segura de esta información, facilita una mejor toma de decisiones, planes de acción más enfocados a las necesidades del cliente, y una mejor puesta en valor de los productos y canales digitales, sirviendo de soporte a un ciclo repetitivo de mejora continua. Es necesario en este caso, contar

con indicadores clave que permitan a las empresas financieras monitorear el avance y la calidad de los procesos automatizados que van implementando.

Capítulo 4

4.1 Recursos

4.1.1 Calendario de Actividades

A continuación, se muestra el cronograma de actividades para el desarrollo de la tesis.

Tabla 18
Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE TESIS

Proyecto de tesis: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU RELACIÓN CON LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE DE UNA ENTIDAD BANCARIA, LIMA 2023
 Tesista: JAIME LUIS DIAZ RIOFRIO
 Fecha de Inicio: 05/06/2023
 Fecha de término: 03/12/2023

EDT	DESCRIPCIÓN	INICIO	FIN	DUR. (días)	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23
	INFORME DE TESIS	05/06/2023	03/12/2023	181						
1.0	CAPÍTULO 1	05/06/2023	27/08/2023	83						
1.1	Problema de investigación	05/06/2023	02/07/2023	27						
1.1.1	Planteamiento del problema	05/06/2023	11/06/2023	6						
1.1.2	Formulación del problema	12/06/2023	18/06/2023	6						
1.1.3	Justificación de la investigación	19/06/2023	25/06/2023	6						
1.1.4	PRESENTACIÓN DE DOCUMENTO-A VANCE	26/06/2023	02/07/2023	6						
1.2	Revisión bibliográfica	03/07/2023	16/07/2023	13						
1.3	Marco referencial	10/07/2023	13/08/2023	34						
1.3.1	Antecedentes	10/07/2023	23/07/2023	13						
1.3.2	Marco teórico	24/07/2023	06/08/2023	13						
1.3.3	PRESENTACIÓN DE DOCUMENTO-A VANCE	07/08/2023	13/08/2023	6						
1.4	Objetivos e hipótesis	14/08/2023	27/08/2023	13						
1.4.1	Objetivos	14/08/2023	20/08/2023	6						
1.4.2	Hipótesis	14/08/2023	20/08/2023	6						
1.4.3	PRESENTACIÓN DE DOCUMENTO-A VANCE	21/08/2023	27/08/2023	6						
2.0	CAPÍTULO 2	28/08/2023	24/09/2023	27						
2.1	Método	28/08/2023	24/09/2023	27						
2.1.1	Tipo de investigación	28/08/2023	03/09/2023	6						
2.1.2	Diseño de investigación	28/08/2023	03/09/2023	6						
2.1.3	Variables	04/09/2023	10/09/2023	6						
2.1.4	Muestra	04/09/2023	10/09/2023	6						
2.1.5	Instrumentos de investigación	11/09/2023	17/09/2023	6						
2.1.6	Procedimiento de recolección de datos	11/09/2023	17/09/2023	6						
2.1.7	PRESENTACIÓN DE DOCUMENTO-A VANCE	18/09/2023	24/09/2023	6						
3.0	CAPÍTULO 3	25/09/2023	03/12/2023	69						
3.1	Trabajo de Campo	25/09/2023	22/10/2023	27						
3.1.1	Recolección de los datos	25/09/2023	08/10/2023	13						
3.1.2	Organización y procesamiento de los datos	09/10/2023	15/10/2023	6						
3.1.3	Cálculo de los indicadores	09/10/2023	15/10/2023	6						
3.1.4	Análisis de datos y resultados	16/10/2023	22/10/2023	6						
3.2	Resultados	23/10/2023	19/11/2023	27						
3.2.1	Presentación de resultados	23/10/2023	29/10/2023	6						
3.2.2	Discusión	30/10/2023	05/11/2023	6						
3.2.3	Conclusiones	30/10/2023	05/11/2023	6						
3.2.4	Recomendaciones	30/10/2023	05/11/2023	6						
3.2.5	PRESENTACIÓN DE DOCUMENTO-A VANCE	06/11/2023	12/11/2023	6						
3.2.6	Levantamiento de Observaciones de Metodología	13/11/2023	19/11/2023	6						
3.3	PRESENTACIÓN DE INFORME DE TESIS	20/11/2023	26/11/2023	6						
3.4	SUSTENTACIÓN DE TESIS	27/11/2023	03/12/2023	6						

LEYENDA

- Controles y revisiones por asesor
- Duración de todo el capítulo
- Duración de actividad

4.1.2 Recursos

Para ejecutar el presente trabajo de investigación se han considerado los siguientes recursos:

Bienes:

- Materiales de procesamiento de datos:
 - Software de Hoja de cálculo (MS Excel 365)
 - Software de procesamiento estadístico (SPSS)
- Materiales de oficina:
 - Laptop personal
 - Memoria USB
 - Artículos de escritorio
- Impresos.

Servicios:

- Movilidad y transporte relacionado a los viajes por motivos de investigación y trabajo de campo.
- Pago de servicios profesionales a asesor de tesis.
- Pago de derechos de sustentación de tesis.
- Fotocopias, anillados y empastados de documento final de tesis.

4.1.3 Presupuesto

El presupuesto asignado para el presente trabajo de investigación se ha realizado teniendo en cuenta la lista de recursos mencionados en el apartado anterior y tomando como referencia los costos aproximados al mes de setiembre 2023. En base a ello, se ha determinado que el presupuesto de la investigación asciende a un total de S/ 4,360.00 (Cuatro mil trescientos sesenta y 00/100 Soles).

Tabla 19*Presupuesto del trabajo de investigación*

Bienes	
Licencia Software MS Excel 365	190.00
Licencia Software SPSS	380.00
Laptop personal (depreciación)	150.00
Memoria USB	20.00
Artículos de escritorio	120.00
Impresos	50.00
Total Bienes (S/)	910.00
Servicios	
Movilidad y transporte	200.00
Servicios profesionales de asesoría	1,800.00
Derechos de sustentación	1,200.00
Fotocopias, anillados y empastados	250.00
Total Servicios (S/)	3,450.00
Total General (S/)	4,360.00

Referencias Bibliográficas

- Abuhasan, F., & Moreb, M. (2021, July). *The Impact of the Digital Transformation on Customer Experience in Palestine Banks*. In 2021 International Conference on Information Technology (ICIT) (pp. 43-48). IEEE.
- Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., & Molina, C. (2012). *Customer experience. Una visión multidimensional del marketing de experiencias. La experiencia del cliente, un marco para el marketing del futuro*, Libro colaborativo, 12-19.
- Alfaro Selguero, M. E., & Guevara Chumpitaz, R. A. (2020). *El impacto de la inversión en transformación digital sobre la rentabilidad bancaria en el Perú*.
- Alpa (2021). *Il mercato unico digitale - The digital single market DSM, Debates, Contratto e Impresa. Europa Journal*, 1.
- Apoyo & Asociados. (2023) *Sistema Bancario Peruano: Reporte Sectorial | Bancos*. Recuperado de: <https://www.aai.com.pe/reportesectorial-bancos-2022/>
- Ayllon, T. W. I. (2020). *Digital transformation in the banking sector and its impact on financial inclusion: BIM Peru case study (Doctoral dissertation)*.
- Basauri Alvarado, C. S., & Gonzales Andia, K. B. (2020). *Cultura y transformación digital del sector bancario en el Perú*.
- Baskerville, R., Capriglione, F., & Casalino, N. (2020). *Impacts, challenges and trends of digital transformation in the banking sector. Law and Economics Yearly Review Journal-LEYR, Queen Mary University, London, UK, 9(part 2), 341-362*.
- Bockshecker, A., Hackstein, S. & Baumöl, U. (2018). *Systematization of the term digital transformation and its phenomena from a socio-technical perspective - a literature*

review. Portsmouth: Twenty-Sixth European Conference on Information Systems (ECIS).

Bowersox, D.J., Closs, D.J. & Drayer, R.W. (2005). *The digital transformation: technology and beyond*. Rev. Supply Chain Mang, 9 (1), 22-29

Cabrera Vergara, C. J., & Castillo Bravo, S. B. (2019). *Análisis de los principales factores que permitieron desarrollar una eficiente transformación digital en las principales empresas del sector banca múltiple peruano*.

Catlin, T.; Scanlan, J. and P. Willmott (2015): “Raising your digital quotient”, McKinsey Quarterly, June.

Centrum PUCP (2022). *Ranking CX Index presenta las categorías y empresas con la mejor experiencia del cliente en el Perú*. Obtenido de <https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/ranking-cx-index-presenta-categorias-empresas-mejor-experiencia-cliente-peru/>

Clavijo, S., Vera, N., Beltran, D., & Londoño, J. D. (2019). *Digital financial services (FINTECH) in Latin America*. Available at SSRN 3334198.

Cuba Moya, P. V., & Sempertegui Vasquez, Y. J. (2022). *Transformación digital del sector bancario del Perú, 2019-2021*.

Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). *La transformación digital de la banca*. *Observatorio de Economía Digital*. BBVA. Obtenido de http://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/Observatorio_Banca_Digital_vf.pdf

Del Carmen Peralta-Abarca, J., Martínez-Bahena, B., & Enríquez-Urbano, J. (2020). *Industria 4.0*. *Inventio*, 16(39), 1-7.

Del Val Román, J. L. (2016, March). *Industria 4.0: la transformación digital de la industria.*

In Valencia: Conferencia de Directores y Decanos de Ingeniería Informática, Informes CODDII.

Deloitte (2023) *Fintech, la revolución tecnológica en la industria financiera.* Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/financial-services/articles/fintech-la-revolucion-en-finanzas.html>

Espinoza Marthans, A. D. F. (2021). *Agilidad empresarial como factor clave en la transformación digital desde la perspectiva de los trabajadores de la Banca Múltiple, Lima 2020.*

Espinoza Montes, C. (2014). *Metodología de investigación tecnológica Pensando en sistemas.*

Fernandez Bustamante, G., & Quispe Davila, M. A. (2020). *Análisis del proceso de la transformación digital para la mejora de la experiencia del cliente del sector bancario en el Perú en los últimos 5 años.*

Fernández, J. D. (2017). *La industria 4.0: Una revisión de la literatura. Desarrollo e Innovación en ingeniería, 369.*

Gil, E. (2016). *Big data, privacidad y protección de datos.* Madrid: Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

Guarachi Camacho, J. M. (2021). *La transformación digital como herramienta de creación de valor en la Banca Privada Nacional.*

Gurieva, L. K., Borodin, A. I., & Berkaeva, A. K. (2019). *Management model transformation in the digital economy. In 1st International Scientific Conference "Modern*

Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth” (MTDE 2019) (pp. 383-387). Atlantis Press.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores.

Holbrook, Morris B. & Schindler, R. M. (2013), *Nostalgic bonding: Exploring the role of nostalgia in the consumption experience* Journal of Consumer Behaviour, Vol.3, No. 2, pp 107-127.

Junquera, F. G. (2016). *LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA BANCA ¿HACIA LA BANCA SIN BANCOS? THE DIGITAL TRANSFORMATION OF BANKING: TOWARDS BANKING WITHOUT BANKS?* Boletín de Estudios Económicos, 71(219), 429.

IBM (2023) *Tecnología móvil. Comunicarse, colaborar y crear utilizando dispositivos móviles*. Obtenido de <https://www.ibm.com/mx-es/topics/mobile-technology>

INEI (2023) *Condiciones de vida en el Perú: Enero – Febrero – Marzo 2023*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4712891/Condiciones%20de%20Vida%20en%20el%20Per%C3%BA%3A%20Enero%20-%20Febrero%20-%20Marzo%202023.pdf?v=1687360474>

INEI (2023) *Población de Lima Metropolitana supera los 10 millones 151 mil habitantes*. Nota de prensa obtenida de <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/689179-poblacion-de-lima-metropolitana-supera-los-10-millones-151-mil-habitantes>

IPSOS (2022) *Índice de inclusión financiera en Perú IIF 2022*. Obtenido de https://grupocredicorp.com/indice-inclusion-financiera/IIF/IIF-Informe-Peru_28Nov22.pdf

- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). *Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(3), 204.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Concepto de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Luna-Hernández, L. C., & Vargas-Rojas, L. M. (2021). *La transformación digital en el sector bancario y la atención al cliente en épocas de pandemia*.
- Maklan, S. & Klaus, P. (2011). *Customer experience: Are we measuring the right things?*, 53(6), pp. 771-793. Disponible en <http://doi.org/10.2501/IJMR-53-6-771-792>
- Méndez, R. B. P. (2020). *Transformación Digital de la Banca Múltiple en la República Dominicana*.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Understanding customer experience*. Harvard business review, 85(2), 116.
- Murcia Páez, C. E., & Beltrán Sopó, M. A. (2019). *Integración del Digital Business a la banca en Colombia y la adaptación de sus consumidores*.
- Navas, A. M., & Calderón, C. A. (2015). *Gestión de la comunicación máquina a máquina (M2M)*. Revista Cubana de Ingeniería, 6(2), 49-56.
- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización*. México: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A. de C.V.
- Oracle (2023) *¿Qué es big data?* Recuperado de <https://www.oracle.com/mx/big-data/what-is-big-data/>
- Palomo Zurdo, R., Fernández Torres, Y., & Gutiérrez Fernández, M. (2018). *Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes*.

- Proaño Fiallos, A. M. (2020). *La transformación digital en la industria de servicios financieros del Ecuador* (Master's thesis, Quito).
- Rojas, L. (2017). *Nº 25: Transformación Digital e Innovación Abierta en la Banca. Caso del BBVA*.
- Rosales Alarcon, B. O., & Ruiz Quiroz, G. C. (2020). *La transformación digital y su influencia en la transformación cultural en las empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en el 2019*.
- Saldaña, M. R. (2016). *Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal*. *Revista Enfermería del trabajo*, 6(3), 114.
- Schwarz-Díaz, M. (2018). *Reflexiones sobre la medición de la Experiencia del Cliente*.
- Skinner, C. (2014). *Digital Bank: Strategies to Launch Digital or Become a Bank*. Singapore: Marshall Cavendish Business.
- Suárez, N. *Marco arquitectural para la adopción de entornos omnicanal*, Tesis MA, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. pp. 160, 2018.
- Toledo Concha, E., León Reyes, V., & Reyna Alcántara, P. (2022). *Desafíos de la transformación digital de las microfinanzas en el Perú*. *Quipukamayoc*, 30(62), 87-98.
- Valle, E. G. Y. (2009). *Metodología de la investigación*.
- Vargas Díaz, R. A. (2020). *Estrategias para mejorar la experiencia del cliente de un banco en contexto digital*.
- Vargas García, A. H. (2021). *La banca digital: Innovación tecnológica en la inclusión financiera en el Perú*. *Industrial data*, 24(2), 99-120.

- Vega-Malagón, G., Ávila-Morales, J., Vega-Malagón, A. J., Camacho-Calderón, N., Becerril-Santos, A., & Leo-Amador, G. E. (2014). *Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y cualitativo*. European Scientific Journal, 10(15).
- Viale Pereira, G., Estevez, E., Cardona, D., Chesñevar, C., Collazzo-Yelpo, P., Cunha, M. A., ... & Scholz, R. W. (2020). *South American expert roundtable: increasing adaptive governance capacity for coping with unintended side effects of digital transformation*. Sustainability, 12(2), 718.
- Vijai, C., Suriyalakshmi, S.M., & Elayaraja, M. (2020). *The Future of Robotic Process Automation (RPA) in the Banking Sector for Better Customer Experience*. Shanlax International Journal of Commerce, 8(2), 61-65.
- Zouari, G., & Abdelhedi, M. (2021). *Customer satisfaction in the digital era: evidence from Islamic banking*. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 10(1), 1-18.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Consistencia

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>GENERAL ¿Cuál es la relación de la transformación digital con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023?</p> <p>ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación de los canales digitales con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023?</p> <p>¿Cuál es la relación de los productos con alternativa digital con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023?</p> <p>¿Cuál es la relación de la automatización de procesos con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023?</p>	<p>GENERAL Determinar la relación de la transformación digital con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.</p> <p>ESPECÍFICOS Determinar la relación de los canales digitales con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.</p> <p>Determinar la relación de los productos con alternativa digital con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.</p> <p>Determinar la relación de la automatización de procesos con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.</p>	<p>GENERAL H1: La transformación digital se relaciona con la experiencia del cliente de una entidad bancaria, Lima 2023. H0: La transformación digital no tiene relación con la experiencia del cliente de una entidad bancaria, Lima 2023.</p> <p>ESPECÍFICAS H1: Los canales digitales tienen relación con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023. H0: Los canales digitales no tienen relación con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.</p> <p>H1: Los productos digitales tienen relación con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023. H0: Los productos digitales no tienen relación con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.</p> <p>H1: La automatización de procesos tiene relación con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023. H0: La automatización de procesos no tiene relación con la experiencia del cliente de una entidad bancaria de Lima Metropolitana en el año 2023.</p>	<p>Variable independiente: Transformación Digital</p> <p>La generación de oferta, distribución y venta de productos y servicios financieros a través de canales digitales (Cuesta, Ruesta, Tuesta, Urbiola, 2015).</p> <p>Variable dependiente: Experiencia del cliente</p> <p>La respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa (Meyer y Schwager, 2007)</p>	<p>Tipo: Correlacional</p> <p>Enfoque: Mixto</p> <p>Diseño: No experimental, transversal</p> <p>Técnicas: Encuesta; Análisis documental</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Muestra para cuestionario: Clientes actuales del banco en estudio, mínimo con un año de experiencia de 20 a 60 años.</p>

Anexo 2. Cuestionario sobre Transformación Digital y Experiencia del Cliente

Cuestionario

“Transformación digital y la experiencia del cliente Bancario, Lima 2023”

A. Perfil del encuestado

1. **¿Usted se encuentra en situación laboral activa? ***

- a. Si
- b. No (fin de la encuesta)

*Con contrato vigente

2. **¿Usted tiene residencia en Lima?**

- a. Si
- b. No (fin de la encuesta)

3. **¿Usted es cliente de una entidad financiera en el Perú?**

Entidad financiera = Banco, Caja Municipal, Financiera, AFPs, Bolsa de Valores y otro

- a. Si
- b. No (fin de la encuesta)

4. **¿Usted es cliente de un banco?**

- a. Si
- b. No (fin de la encuesta)

5. **¿Cuántos años tiene usted?**

- a. Menos de 20 años (fin de la encuesta)
- b. De 20 a 30 años
- c. De 30 a 40 años
- d. De 40 a 50 años
- e. De 50 a 60 años
- f. Mas de 60 años (fin de la encuesta).

6. **¿Cuántos años tiene de cliente en su banco?**

- a. Menos de 1 año (fin de la encuesta)
- b. De 1 a 3 años
- c. De 3 a 5 años
- d. Mas de 5 años

7. **¿Con que banco interactúa con mayor frecuencia?**

- a. Banco de Crédito del Perú
- b. Banco Continental (BBVA)
- c. Scotiabank
- d. Interbank
- e. Otro

8. **Situación laboral**

F	Obtuve ideas positivas durante la interacción con los canales digitales del banco								
Dimensión 3: Física									
G	Mis respuestas físicas durante la interacción con los productos digitales del banco fueron agradables								
H	Durante la interacción con los canales digitales del banco, me sentí activo de la manera que me gusta								
I	Durante la interacción con los canales digitales del banco, estuve activo de una manera que me gustó								
Dimensión 4: Relacional									
J	Establecí una conexión personal con los canales de atención digitales del banco								
K	Me sentí conectado de manera positiva con los canales digitales del banco								
L	El uso de los productos digitales del banco me hizo sentir que pertenecía a la comunidad financiera digital								
Dimensión 5: Sensorial									
M	El uso de los canales digitales del banco tuvo un atractivo sensorial positivo								
N	El uso de los canales digitales del banco tuvo un impacto positivo en mis sentidos								
O	El uso de los canales digitales del banco comprometió positivamente mis sentidos de diversas formas								
Dimensión 6: Simbólica									
P	El uso de los canales digitales del banco estuvo en línea con mis valores personales								

I	El banco me ofrece la información necesaria al adquirir un producto digital								
J	Pude obtener el producto digital en el momento que lo necesitaba								
	Dimensión 3: Automatización de Procesos								
K	Los tiempos de atención a mis operaciones son más cortos								
L	El número de pasos y/o acciones para realizar una misma operación se ha reducido								
M	El banco mejoró su proceso de atención de reclamos								
N	Cualquier modificación de producto se realiza rápidamente								
O	El banco utiliza eficientemente mis datos personales								

Nota: Adaptado de “Transformación digital de las entidades financieras: las etapas del viaje y métricas comerciales”, por Arístides Papatomas y George Konteos (2022)

D. Transformación Digital y experiencia con el cliente

12. ¿Considera que los canales digitales de su banco impactan de manera positiva en su experiencia como cliente?

- a. Si
- b. No

13. ¿Considera que la interacción con los canales digitales de su banco impacta de manera positiva en su experiencia como cliente?

- a. Si
- b. No

14. ¿Considera que los canales digitales de su banco impactan positivamente en su fidelidad como cliente?

- a. Si
- b. No

15. ¿Considera que los canales digitales de su banco es un factor que lo invita a recomendar el banco a sus conocidos y familiares?

- a. Si
- b. No

Anexo 3. Cuestionario original sobre Transformación Digital

A. Papathomas, G. Konteos

Table 1 Adaptation phase “Toe in the water”—key enablers with their basic features and descriptions and the corresponding tracking indicators

Enablers	Features of the enabler	Description	Progress tracking indicators
Strategy and organization track	Turn towards digitization of Business	Back-end processes automated across some channels. Repetitive internal actions digitized (invoicing, general ledger fulfilment, contracts, retail customer applications) Redesign and digitize Customer front end Redesign of key processes with digital focus Roadmap formation to front office/customer facing staff Strategic projects selection and championing	% Processes/products/documents digitized vs physical # Customers channelled via e channels for application vs physical/hard copy # Steps/stages reduced per process Internal assessment (scale of 1–5) for project selection based on predefined features such as impact, expandability, simplification) # FTE reduction, %budget impact
People and culture track	Management commitment on digitisation and change, overcoming Embracing of New Digital Age Digitized work environment	Introduction of new, low cost technology for quick wins Streamline IT attention and project demand towards Digital developments Creation of distinct Digital Unit department for introducing concept into the rest of the organization Change delivery to basic journeys by moving into digitized environment Staff has access to remote desktop, basic company intranet, some dashboards/Business Intelligence capabilities access, on line meetings, e-learning seminars Internal review, identification and replacement of older approaches (waterfall, focus groups, etc.) with new methodologies. Isolated introductions Limited Business process outsourcing, focus on building and exploiting in house technical and innovation capabilities Customer on boarding analogue and digital, e-banking introduction, e-m banking for informative purposes Advanced CRM environment	% Internal projects with digital scope over total annual plan of IT projects % Response to internal digital job openings #Replaced processes and procedures with % reduction of time spend % Working time spend on new e-work environments Internal Survey on satisfaction % Adaptation of new ways by staff, FTE reduction # New technologies introduced, % of budget, # of innovations introduced # Lean initiatives at Branches/front office # Leads to opportunities, Time to market # Of new propositions, % Success/failure rate of new entrants #Monthly Active Users (MAU)
Technology and innovation track	Business process redesigning-first stages In house build innovation, experimentation	Customer on boarding analogue and digital, e-banking introduction, e-m banking for informative purposes Advanced CRM environment	Net Promoter Score (NPS)—or other similar Customer satisfaction measurement Innovation and CX improvement
Value proposition	Introduction of remote access/banking Online/mobile presence and some capabilities Introduction of digital retail sales channels	Simple retail product (card, current account) available also in digital channels On line applications and on boarding and access to data	#Applicants via the channels, % of abandoned

Source: own adaptation from literature review

Table 2 Growing phase “Free style swimming”—key enablers with their basic features and descriptions and the corresponding tracking indicators

Enablers	Features of the enabler	Description	Progress tracking indicators	
Strategy and organization track	Turn towards digitalization of Business	Back-end processes automated across all channels	# Processes that become digitized, % of digitization within processes	
		Non-customer facing Unites (Operations, Support Functions, HR, Risk) turn digital	% Paper usage/printer consumptions = > Paperless in X years	
People and culture track	Business Strategy driven by Digital Vision	Use of smart process technology to create data/Big Data Analytics and alignment with digital	# Internal steps/stages reduced per process, €, FTE reduction Real time view of trxs (Y/N) # Users of Big Data, Reporting productivity/efficiency feedback	
		From running uncoordinated efforts within siloes to launching an integrated operational-improvement program organized around journeys	Top management feedback Internal Survey measuring alignment/scorecard	
		Budget, Targets, resources commitment for digital transformation	# Initiatives with digital scope over total number of engaged activities	
		R&D investment directed towards digital initiatives	% R&D investment on digital projects vs all	
		Digital Factory Creation to work as the centre for digital excellence and diaspora	# Initiatives initiated, # Initiatives delivered	
		Digital Executive Board creation, operational progress tracking fora	#Meetings, events, projects sponsored by Board (self-assessment)	
		C-suite level appointment for digital overview	Digital adoption target setting to Business Units of the bank (scorecard)	
		Set up Digital transformation Office Centre of Excellence, or CoE, (centralized place where best practices are formulated based on knowledge and data from a company's experience)	Digital Content creation and optimization (1–5 ranking) #Initiatives produced	
		Digital adoption and change of culture throughout the organization	New job profiles, such as Big Data analyst, Innovation managers, fintech specialist, digital products and sales managers	% Response to internal digital job openings # Jobs in Digital
		Digitalized work environment	Digital upskills training for staff, Active internal promotion of need to turn digital Self-service smart platform Cloud based access, mobile access, on line doc sharing and meetings, gamification in digital learning, individual dashboards	% Working time spend on new e-work environments # Trainings/staff participation Internal Survey on satisfaction % Adaptation of new ways by staff

Table 3 Transformation phase “Deep dive”—key enablers with their basic features and descriptions and the corresponding tracking indicators

Enablers	Features of the enabler	Description	Progress tracking indicators
Strategy and organization track	Selection of New Business Model	Running one or multiple Business models at the same time e.g. Phygital, Spin n off, Digital only	Top management feedback €, # FTE savings, financial metricises % Spend on R&D, # FTE savings
	Customer centred digital manufacturing	Introduce Intelligent process automations to replace human tasks Combine and merge Branches and online banking in a fully interactive way All trxs are available in digital format, Branches have an advisory role Centralization, Consolidation and Homogenization of scatted origination/product/support business lines via use of Digital, i.e. homogenize common functionalities e.g. payments platforms Customer journey and value proposition fully end-to-end digital	Cash trx over the counter in branches # Customers visiting branches/frequency € Cost of Branch Network reduction
People and culture track	Digital first culture	Dissemination of digital only Board, disbursement of knowledge roles to all other boards Abolishment of ad-hoc digital business unit and absorption of staff to every signal Business unit Digital skills embedded in all job profiles	Net Promoter Score (NPS), Time savings, € cost out Top management feedback Internal Quality Index reports
	Digital Servicing Platform	New job roles (Data scientist, Machine learning specials, Blockchain integrator but also Digital storyteller and Identity brokers) End to End Paperless back office Create an advanced Tech and data platform to champion next generation data analytics, facilitate new paradigm	Remote working tools, online collaboration, training, data access % Of staff with no banking education (engineers, code programmers) % Paper consumption Take up of initiatives, internal feedback
Technology and innovation track	WoW—new Way of Working	Seamless work from anywhere, mobile all, e-signatures, advanced e-learning (augmented reality), self-service Business Analytics	% Adaptation of new ways by staff Internal Survey on satisfaction % Working time spend on new e-work environments (new) Cost of running Operating systems Metrics on applied Systems (Risk, credit etc.)
	Next generation technical capabilities	Artificial Intelligence and Machine Learning to operate Credit Scorecards, AML, investment banking, etc Robotic process automation Core Banking systems in cloud	Bot metrics (speed/past factum surveys/repetitions) (new) Cost of running Operating systems Metrics on applied Systems (Risk, credit etc.) €, % Reduction cost to serve, Time to market
	Transformation: New paradigm, new internal IT ecosystems that ensures agility, flexibility, adaptability	Lean process redesign (Streamline processes and minimize waste) Blockchain management of contracts, transactions Predict behaviour capacity	Internal Quality Index reports, Adaptation pace

Anexo 4. Cuestionario original sobre Experiencia del Cliente

Table 3. Psychometric Properties of the CX Scale.

CX Dimension and Items	Factor Loadings				
	Study 4 (N = 1,348)	Study 5 (N = 224)	Study 6 (N = 601)	Study 7 (N = 364)	
Affective (CR)	(.90)	(.96)	(.96)	(.95)	
1 The contact with the experience partner induced good emotions.	.90	.94	.94	.95	
2 I had positive feelings during the contact with the experience partner.	.84	.96	.94	.95	
3 The contact with the experience partner put me in a good mood.	.85	.95	.94	.90	
Cognitive (CR)	(.81)	(.92)	(.83)	(.89)	
1 The contact with the experience partner piqued my curiosity.	.74	.89	.76	.88	
2 I learned something beneficial during the contact with the experience partner.	.79	.87	.84	.83	
3 I got positive insights during the contact with the experience partner.	.79	.93	.75	.85	
Physical (CR)	(.85)	(.93)	(.91)	(.90)	
1 My physical responses during the contact with the experience partner were pleasant.	.85	.88	.92	.83	
2 During the contact with the experience partner, I actively moved in a way I liked.	.87	.90	.95	.92	
3 During the contact with the experience partner, I was active in a way I liked.	.69	.94	.74	.83	
Relational (CR)	(.83)	(.93)	(.84)	(.88)	
1 I established a personal relationship with the experience partner.	.84	.86	.75	.85	
2 I felt positively connected with the experience partner.	.83	.94	.85	.88	
3 The contact with the experience partner made me feel like I belonged to a community.	.71	.91	.80	.80	
Sensorial (CR)	(.89)	(.95)	(.92)	(.95)	
1 The contact with the experience partner had a positive sensory appeal.	.81	.94	.88	.92	
2 The contact with the experience partner had a positive impact on my senses.	.87	.95	.91	.93	
3 The contact with the experience partner positively engaged my senses in a variety of ways.	.90	.90	.87	.95	
Symbolic (CR)	(.81)	(.92)	(.91)	(.93)	
1 The contact with the experience partner was in line with my personal values.	.81	.91	.92	.91	
2 My personal beliefs were confirmed during the contact with the experience partner.	.75	.86	.81	.90	
3 The contact with the experience partner was in line with my self-image.	.78	.91	.89	.91	

CX Dimensions	Squared Factor Correlations																	
	Study 4 (N = 1,348)			Study 5 (N = 224)			Study 6 (N = 601)			Study 7 (N = 364)								
	A	C	P	R	S	Y	A	C	P	R	S	Y	A	C	P	R	S	Y
A Affective	.75						.88						.86					
C Cognitive	.17	.59					.55	.62					.41	.73				
P Physical	.09	.06	.66				.19	.15	.77				.42	.41	.75			
R Relational	.26	.29	.15	.63			.27	.28	.15	.64			.47	.65	.47	.71		
S Sensorial	.21	.23	.18	.33	.74		.28	.23	.20	.43	.79		.57	.42	.45	.64	.87	
Y Symbolic	.18	.22	.10	.40	.29	.61	.24	.14	.10	.23	.42	.77	.49	.41	.40	.41	.43	.82

Note. "Experience partner" is a placeholder and can be the brand, employee, or other customers. All items are measured on 7-point Likert scales, with 1 = "strongly disagree" and 7 = "strongly agree." All factor loadings and correlations are significant (p < .001). The bolded cells on the diagonals show the average variance extracted (AVE). CR = composite reliability.

Anexo 5. Validación de expertos – Juez 1

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: MSC Florián Roberto Condori Oymas

Presente

Asunto: Validación de instrumentos de investigación.

Estimado experto, es un gusto saludarlo y, al mismo tiempo, informarle que me encuentro desarrollando la tesis para la obtención de la licenciatura en Administración de Empresas, como parte del Programa de titulación de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación tiene por título “Transformación Digital y la Experiencia del Cliente Bancario, Lima 2023”, razón por la que le solicito a usted su participación como especialista en el tema para la evaluación por Juicio de expertos.

Debido a su amplia trayectoria profesional, es importante contar con su participación en esta investigación para la evaluación crítica sobre el instrumento desarrollado, a fin de poder realizar la recolección de información de las variables de forma adecuada. En este expediente de validación se adjuntan los siguientes documentos.

- Carta de presentación al experto.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Muchas gracias por su atención. Me despido de usted agradeciéndole por su interés y participación en esta investigación.

Atentamente,



Jaime Luis Díaz Riofrío

Matriz de operacionalización de la variable Transformación Digital

Variable: Transformación Digital

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Transformación Digital	La generación de oferta, distribución y venta de productos y servicios financieros a través de canales digitales (Cuesta, Ruesta, Tuesta, Urbiola, 2015).	Canales Digitales	1 – 5	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Productos Digitales	6 – 10	5. Parcialmente de acuerdo 6. De acuerdo 7. Totalmente de acuerdo
		Automatización de Procesos	11 – 15	

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Experiencia del Cliente

N°	Dimensiones e Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Canales Digitales							
1	Priorizo los canales digitales del banco sobre los físicos para realizar mis operaciones	x		x		x		
2	Confío en la seguridad de las transacciones realizadas por canales digitales	x		x		x		
3	Uso las redes sociales del banco como principal medio de comunicación	x		x		x		
4	Los canales de comunicación digitales son los adecuados	x		x		x		
5	Encuentro la información que necesito en la página web del banco	x		x		x		
	Dimensión 2: Productos Digitales							
6	Mis productos financieros fueron adquiridos de manera digital	x		x		x		
7	El banco me ofrece productos digitales de acuerdo con mis necesidades	x		x		x		
8	El banco se esfuerza por ofrecer nuevos productos de manera digital	x		x		x		
9	El banco me ofrece la información necesaria al adquirir un producto digital	x		x		x		
10	Puede obtener el producto digital en el momento que lo necesitaba	x		x		x		
	Dimensión 3: Automatización de Procesos							
11	Los tiempos de atención a mis operaciones son más cortos	x		x		x		
12	El número de pasos y/o acciones para realizar una misma operación se ha reducido	x		x		x		
13	El banco mejoró su proceso de atención de reclamos	x		x		x		
14	Cualquier modificación de producto se realiza rápidamente	x		x		x		
15	El banco utiliza eficientemente mis datos personales	x		x		x		

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] No Aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: MSC Florián Roberto Condori Oymas

DNI: 10723011

Especialidad del validador: Proyectos de inversión e investigación

La pertinencia, relevancia y claridad serán evaluadas con la siguiente escala de valoración:

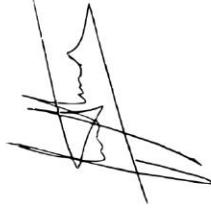
¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 09 de julio del 2023



Firma del Experto Informante
Especialidad

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: MSC Florián Roberto Condori Oymas

Presente

Asunto: Validación de instrumentos de investigación.

Estimado experto, es un gusto saludarlo y, al mismo tiempo, informarle que me encuentro desarrollando la tesis para la obtención de la licenciatura en Administración de Empresas, como parte del Programa de titulación de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación tiene por título “Transformación Digital y la Experiencia del Cliente Bancario, Lima 2023”, razón por la que le solicito a usted su participación como especialista en el tema para la evaluación por Juicio de expertos.

Debido a su amplia trayectoria profesional, es importante contar con su participación en esta investigación para la evaluación crítica sobre el instrumento desarrollado, a fin de poder realizar la recolección de información de las variables de forma adecuada. En este expediente de validación se adjuntan los siguientes documentos.

- Carta de presentación al experto.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Muchas gracias por su atención. Me despido de usted agradeciéndole por su interés y participación en esta investigación.

Atentamente,



Jaime Luis Díaz Riofrío

Matriz de operacionalización de la variable Experiencia del Cliente

Variable: Experiencia del Cliente

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Experiencia del cliente	La respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa (Meyer y Schwager, 2007)	Afectiva	1 – 3	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo
		Cognitiva	4 – 6	3. Parcialmente en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Física	7 – 9	5. Parcialmente de acuerdo 6. De acuerdo
		Relacional	10 – 12	7. Totalmente de acuerdo
		Sensorial	13 – 15	
		Simbólica	16 – 18	

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Experiencia del Cliente

N°	Dimensiones e Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Afectiva							
1	El uso de los canales digitales del banco generó emociones positivas	x		x		x		
2	Experimenté sentimientos positivos durante la interacción con los canales digitales del banco	x		x		x		
3	El uso de los canales digitales del banco me puso de buen humor	x		x		x		
	Dimensión 2: Cognitiva							
4	El uso de los canales digitales del banco despertó mi curiosidad	x		x		x		
5	Aprendí algo beneficioso durante la interacción con los canales digitales del banco	x		x		x		
6	Obtuve ideas positivas durante la interacción con los canales digitales del banco	x		x		x		
	Dimensión 3: Física							
7	Mis respuestas físicas durante la interacción con los productos digitales del banco fueron agradables	x		x		x		
8	Durante la interacción con los canales digitales del banco, me sentí activo de la manera que me gusta	x		x		x		
9	Durante la interacción con los canales digitales del banco, estuve activo de una manera que me gustó	x		x		x		
	Dimensión 4: Relacional							
10	Establecí una conexión personal con los canales de atención digitales del banco	x		x		x		
11	Me sentí conectado de manera positiva con los canales digitales del banco	x		x		x		
12	El uso de los productos digitales del banco me hizo sentir que pertenecía a la comunidad financiera digital	x		x		x		
	Dimensión 5: Sensorial							
13	El uso de los canales digitales del banco tuvo un atractivo sensorial positivo	x		x		x		

14	El uso de los canales digitales del banco tuvo un impacto positivo en mis sentidos	x		x		x	
15	El uso de los canales digitales del banco comprometió positivamente mis sentidos de diversas formas	x		x		x	
Dimensión 6: Simbólica							
16	El uso de los canales digitales del banco estuvo en línea con mis valores personales	x		x		x	
17	Mis creencias personales se confirmaron durante la interacción con los canales digitales del banco	x		x		x	
18	El uso de los canales digitales del banco estuvo en línea con la percepción que tengo de mi imagen	x		x		x	

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable No Aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: MSC Florián Roberto Condori Oymas

DNI: 10723011

Especialidad del validador: Proyectos de inversión e investigación

La pertinencia, relevancia y claridad serán evaluadas con la siguiente escala de valoración:

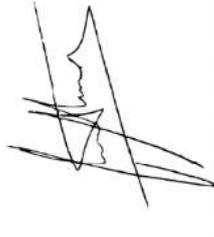
¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Lima, 09 de julio del 2023



Firma del Experto Informante

Especialidad

Anexo 6. Validación de expertos – Juez 2

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Mg Carlos Daniel Sánchez Huaringa

Presente

Asunto: Validación de instrumentos de investigación.

Estimado experto, es un gusto saludarlo y, al mismo tiempo, informarle que me encuentro desarrollando la tesis para la obtención de la licenciatura en Administración de Empresas, como parte del Programa de titulación de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación tiene por título “Transformación Digital y la Experiencia del Cliente Bancario, Lima 2023”, razón por la que le solicito a usted su participación como especialista en el tema para la evaluación por Juicio de expertos.

Debido a su amplia trayectoria profesional, es importante contar con su participación en esta investigación para la evaluación crítica sobre el instrumento desarrollado, a fin de poder realizar la recolección de información de las variables de forma adecuada. En este expediente de validación se adjuntan los siguientes documentos.

- Carta de presentación al experto.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Muchas gracias por su atención. Me despido de usted agradeciéndole por su interés y participación en esta investigación.

Atentamente,



Jaime Luis Díaz Riofrío

Matriz de operacionalización de la variable Transformación Digital

Variable: Transformación Digital

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Transformación Digital	La generación de oferta, distribución y venta de productos y servicios financieros a través de canales digitales (Cuesta, Ruesta, Tuesta, Urbiola, 2015).	Canales Digitales	1 – 5	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5. Parcialmente de acuerdo 6. De acuerdo 7. Totalmente de acuerdo
		Productos Digitales	6 – 10	
		Automatización de Procesos	11 – 15	

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Experiencia del Cliente

N°	Dimensiones e Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Dimensión 1: Canales Digitales								
1	Priorizo los canales digitales del banco sobre los físicos para realizar mis operaciones	X		X		X		
2	Confío en la seguridad de las transacciones realizadas por canales digitales	X		X		X		
3	Uso las redes sociales del banco como principal medio de comunicación	X		X		X		
4	Los canales de comunicación digitales son los adecuados	X		X		X		
5	Encuentro la información que necesito en la página web del banco	X		X		X		
Dimensión 2: Productos Digitales								
6	Mis productos financieros fueron adquiridos de manera digital	X		X		X		
7	El banco me ofrece productos digitales de acuerdo con mis necesidades	X		X		X		
8	El banco se esfuerza por ofrecer nuevos productos de manera digital	X		X		X		
9	El banco me ofrece la información necesaria al adquirir un producto digital	X		X		X		
10	Pude obtener el producto digital en el momento que lo necesitaba	X		X		X		
Dimensión 3: Automatización de Procesos								
11	Los tiempos de atención a mis operaciones son más cortos	X		X		X		
12	El número de pasos y/o acciones para realizar una misma operación se ha reducido	X		X		X		
13	El banco mejoró su proceso de atención de reclamos	X		X		X		
14	Cualquier modificación de producto se realiza rápidamente	X		X		X		
15	El banco utiliza eficientemente mis datos personales	X		X		X		
Observaciones:								

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [x] No Aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg Carlos Daniel Sánchez Huaranga

DNI: 21298175

Especialidad del validador: Antropología e Investigación

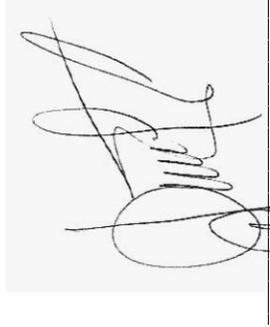
La pertinencia, relevancia y claridad serán evaluadas con la siguiente escala de valoración:

1Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

2Relevancia: El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.

3Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Lima, 15 de julio del 2023



Mg. Carlos Daniel Sánchez Huaranga
Antropología e investigación

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Mg Carlos Daniel Sánchez Huaranga

Presente

Asunto: Validación de instrumentos de investigación.

Estimado experto, es un gusto saludarlo y, al mismo tiempo, informarle que me encuentro desarrollando la tesis para la obtención de la licenciatura en Administración de Empresas, como parte del Programa de titulación de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación tiene por título “Transformación Digital y la Experiencia del Cliente Bancario, Lima 2023”, razón por la que le solicito a usted su participación como especialista en el tema para la evaluación por Juicio de expertos.

Debido a su amplia trayectoria profesional, es importante contar con su participación en esta investigación para la evaluación crítica sobre el instrumento desarrollado, a fin de poder realizar la recolección de información de las variables en forma adecuada. En este expediente de validación se adjuntan los siguientes documentos.

- Carta de presentación al experto.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Muchas gracias por su atención. Me despido de usted agradeciéndole por su interés y participación en esta investigación.

Atentamente,



Jaime Luis Díaz Riofrío

Matriz de operacionalización de la variable Experiencia del Cliente

Variable: Experiencia del Cliente

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Experiencia del cliente	La respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa (Meyer y Schwagerl, 2007)	Afectiva	1 – 3	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5. Parcialmente de acuerdo 6. De acuerdo 7. Totalmente de acuerdo
		Cognitiva	4 – 6	
		Física	7 – 9	
		Relacional	10 – 12	
		Sensorial	13 – 15	
		Simbólica	16 – 18	

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Experiencia del Cliente

Nº	Dimensiones e ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Afectiva							
1	El uso de los canales digitales del banco generó emociones positivas	x		x		x		
2	Experimenté sentimientos positivos durante la interacción con los canales digitales del banco	x		x		x		
3	El uso de los canales digitales del banco me puso de buen humor	x		x		x		
	Dimensión 2: Cognitiva							
4	El uso de los canales digitales del banco despertó mi curiosidad	x		x		x		
5	Aprendí algo beneficioso durante la interacción con los canales digitales del banco	x		x		x		
6	Obtuve ideas positivas durante la interacción con los canales digitales del banco	x		x		x		
	Dimensión 3: Física							
7	Mis respuestas físicas durante la interacción con los productos digitales del banco fueron agradables	x		x		x		
8	Durante la interacción con los canales digitales del banco, me sentí activo de la manera que me gusta	x		x		x		
9	Durante la interacción con los canales digitales del banco, estuve activo de una manera que me gustó	x		x		x		
	Dimensión 4: Relacional							
10	Establecí una conexión personal con los canales de atención digitales del banco	x		x		x		
11	Me sentí conectado de manera positiva con los canales digitales del banco	x		x		x		
12	El uso de los productos digitales del banco me hizo sentir que pertenecía a la comunidad financiera digital	x		x		x		
	Dimensión 5: Sensorial							
13	El uso de los canales digitales del banco tuvo un atractivo sensorial positivo	x		x		x		
14	El uso de los canales digitales del banco tuvo un impacto positivo en mis sentidos	x		x		x		
15	El uso de los canales digitales del banco comprometió positivamente mis sentidos de diversas formas	x		x		x		
	Dimensión 6: Simbólica							

Apellidos y nombres del juez validador: Mg Carlos Daniel Sánchez Huaranga

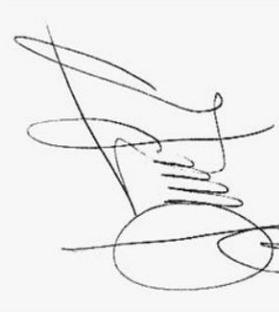
DNI: 21298175

Especialidad del validador: Antropología e Investigación

La pertinencia, relevancia y claridad serán evaluadas con la siguiente escala de valoración:

- ¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
- ³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Lima, 15 de julio del 2023



Mg. Carlos Daniel Sánchez Huaranga
Antropología e investigación

Anexo 7. Validación de expertos – Juez 3

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Mg Nicolás Martín Ortiz Esaine

Presente

Asunto: Validación de instrumentos de investigación.

Estimado experto, es un gusto saludarlo y, al mismo tiempo, informarle que me encuentro desarrollando la tesis para la obtención de la licenciatura en Administración de Empresas, como parte del Programa de titulación de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación tiene por título “Transformación Digital y la Experiencia del Cliente Bancario, Lima 2023”, razón por la que le solicito a usted su participación como especialista en el tema para la evaluación por Juicio de expertos.

Debido a su amplia trayectoria profesional, es importante contar con su participación en esta investigación para la evaluación crítica sobre el instrumento desarrollado, a fin de poder realizar la recolección de información de las variables de forma adecuada. En este expediente de validación se adjuntan los siguientes documentos.

- Carta de presentación al experto.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Muchas gracias por su atención. Me despido de usted agradeciéndole por su interés y participación en esta investigación.

Atentamente,



Jaime Luis Díaz Riofrío

Matriz de operacionalización de la variable Transformación Digital

Variable: Transformación Digital

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Transformación Digital	La generación de oferta, distribución y venta de productos y servicios financieros a través de canales digitales (Cuesta, Ruesta, Tuesta, Urbiola, 2015).	Canales Digitales	1 – 5	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo
		Productos Digitales	6 – 10	3. Parcialmente en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5. Parcialmente de acuerdo 6. De acuerdo
		Automatización de Procesos	11 – 15	7. Totalmente de acuerdo

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Experiencia del Cliente

N°	Dimensiones e Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Canales Digitales							
1	Priorizo los canales digitales del banco sobre los físicos para realizar mis operaciones	x		x		x		
2	Confío en la seguridad de las transacciones realizadas por canales digitales	x		x		x		
3	Uso las redes sociales del banco como principal medio de comunicación	x		x		x		
4	Los canales de comunicación digitales son los adecuados	x		x		x		
5	Encuentro la información que necesito en la página web del banco	x		x		x		
	Dimensión 2: Productos Digitales							
6	Mis productos financieros fueron adquiridos de manera digital	x		x		x		
7	El banco me ofrece productos digitales de acuerdo con mis necesidades	x		x		x		
8	El banco se esfuerza por ofrecer nuevos productos de manera digital	x		x		x		
9	El banco me ofrece la información necesaria al adquirir un producto digital	x		x		x		
10	Puede obtener el producto digital en el momento que lo necesitaba	x		x		x		
	Dimensión 3: Automatización de Procesos							
11	Los tiempos de atención a mis operaciones son más cortos	x		x		x		
12	El número de pasos y/o acciones para realizar una misma operación se ha reducido	x		x		x		
13	El banco mejoró su proceso de atención de reclamos	x		x		x		
14	Cualquier modificación de producto se realiza rápidamente	x		x		x		
15	El banco utiliza eficientemente mis datos personales	x		x		x		

Observaciones: _____

Opinión de aplicabilidad: Aplicable después de corregir [] No Aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mg Nicolás Martín Ortiz Esaine

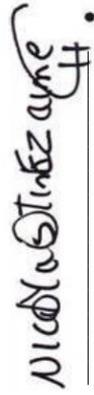
DNI: 40394717

Especialidad del validador: Marketing e investigación Comercial

La pertinencia, relevancia y claridad serán evaluadas con la siguiente escala de valoración:

- ¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
- ³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Lima, 15 de julio del 2023



Mg Nicolás Martín Ortiz Esaine
Marketing e investigación Comercial

CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor: Mg Nicolás Martín Ortiz Esaine

Presente

Asunto: Validación de instrumentos de investigación.

Estimado experto, es un gusto saludarlo y, al mismo tiempo, informarle que me encuentro desarrollando la tesis para la obtención de la licenciatura en Administración de Empresas, como parte del Programa de titulación de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación tiene por título “Transformación Digital y la Experiencia del Cliente Bancario, Lima 2023”, razón por la que le solicito a usted su participación como especialista en el tema para la evaluación por Juicio de expertos.

Debido a su amplia trayectoria profesional, es importante contar con su participación en esta investigación para la evaluación crítica sobre el instrumento desarrollado, a fin de poder realizar la recolección de información de las variables en forma adecuada. En este expediente de validación se adjuntan los siguientes documentos.

- Carta de presentación al experto.
- Matriz de Operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.

Muchas gracias por su atención. Me despido de usted agradeciéndole por su interés y participación en esta investigación.

Atentamente,



Jaime Luis Díaz Riofrío

Matriz de operacionalización de la variable Experiencia del Cliente

Variable: Experiencia del Cliente

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Ítems	Escala de medición
Experiencia del cliente	La respuesta interna y subjetiva de los clientes ante cualquier contacto directo o indirecto con una empresa (Meyer y Schwager, 2007)	Afectiva	1 – 3	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente en desacuerdo 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 5. Parcialmente de acuerdo 6. De acuerdo 7. Totalmente de acuerdo
		Cognitiva	4 – 6	
		Física	7 – 9	
		Relacional	10 – 12	
		Sensorial	13 – 15	
		Simbólica	16 – 18	

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la Experiencia del Cliente

Nº	Dimensiones e Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Dimensión 1: Afectiva							
1	El uso de los canales digitales del banco generó emociones positivas	x		x		x		
2	Experimenté sentimientos positivos durante la interacción con los canales digitales del banco	x		x		x		
3	El uso de los canales digitales del banco me puso de buen humor	x		x		x		
	Dimensión 2: Cognitiva							
4	El uso de los canales digitales del banco despertó mi curiosidad	x		x		x		
5	Aprendí algo beneficioso durante la interacción con los canales digitales del banco	x		x		x		
6	Obtuve ideas positivas durante la interacción con los canales digitales del banco	x		x		x		
	Dimensión 3: Física							
7	Mis respuestas físicas durante la interacción con los productos digitales del banco fueron agradables	x		x		x		
8	Durante la interacción con los canales digitales del banco, me sentí activo de la manera que me gusta	x		x		x		
9	Durante la interacción con los canales digitales del banco, estuve activo de una manera que me gustó	x		x		x		
	Dimensión 4: Relacional							
10	Establecí una conexión personal con los canales de atención digitales del banco	x		x		x		
11	Me sentí conectado de manera positiva con los canales digitales del banco	x		x		x		
12	El uso de los productos digitales del banco me hizo sentir que pertenecía a la comunidad financiera digital	x		x		x		
	Dimensión 5: Sensorial							
13	El uso de los canales digitales del banco tuvo un atractivo sensorial positivo	x		x		x		
14	El uso de los canales digitales del banco tuvo un impacto positivo en mis sentidos	x		x		x		

Apellidos y nombres del juez validador: Mg Nicolás Martín Ortiz Esaine

DNI: 40394717

Especialidad del validador: Marketing e investigación Comercial

La pertinencia, relevancia y claridad serán evaluadas con la siguiente escala de valoración:

- ¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- ² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar el componente o dimensión específica del constructo.
- ³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Lima, 15 de julio del 2023



Mg Nicolás Martín Ortiz Esaine
Marketing e investigación Comercial

Anexo 8. Alfa de Cronbach – Canales Digitales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.951	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
19. Priorizo los canales digitales del banco sobre los físicos para realizar mis operaciones	23.54	20.984	0.882	0.936
20. Confío en la seguridad de las transacciones realizadas por canales digitales	23.55	21.821	0.837	0.943
21. Uso las redes sociales del banco como principal medio de comunicación	23.52	21.271	0.889	0.935
22. Los canales de comunicación digitales son los adecuados	23.57	21.443	0.845	0.942
23. Encuentro la información que necesito en la página web del banco	23.55	21.274	0.864	0.939

Anexo 9. Alfa de Cronbach – Productos Digitales

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.949	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
24. Mis productos financieros fueron adquiridos de manera digital	23.50	20.485	0.881	0.933
25. El banco me ofrece productos digitales de acuerdo con mis necesidades	23.45	20.431	0.845	0.939
26. El banco se esfuerza por ofrecer nuevos productos de manera digital	23.50	20.605	0.853	0.938
27. El banco me ofrece la información necesaria al adquirir un producto digital	23.45	20.362	0.842	0.940
28. Pude obtener el producto digital en el momento que lo necesitaba	23.47	20.151	0.873	0.934

Anexo 10. Alfa de Cronbach – Automatización de Procesos*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.948	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
29. Los tiempos de atención a mis operaciones son más cortos	23.42	20.739	0.864	0.935
30. El número de pasos y/o acciones para realizar una misma operación se ha reducido	23.54	20.312	0.849	0.938
31. El banco mejoró su proceso de atención de reclamos	23.46	20.885	0.858	0.936
32. Cualquier modificación de producto se realiza rápidamente	23.51	20.646	0.849	0.938
33. El banco utiliza eficientemente mis datos personales	23.44	20.622	0.871	0.934

Anexo 11. Alfa de Cronbach – Afectiva

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.923	3

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1. El uso de los canales digitales del banco generó emociones positivas.	11.79	5.495	0.886	0.863
2. Experimenté sentimientos positivos durante la interacción con los canales digitales del banco.	11.69	4.992	0.828	0.902
3. El uso de los canales digitales del banco me puso de buen humor.	11.62	4.976	0.827	0.903

Anexo 12. Alfa de Cronbach – Cognitiva

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.914	3

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
4. El uso de los canales digitales del banco despertó mi curiosidad.	11.74	5.435	0.847	0.858
5. Aprendí algo beneficioso durante la interacción con los canales digitales del banco.	11.68	5.772	0.782	0.912
6. Obtuve ideas positivas durante la interacción con los canales digitales del banco.	11.81	5.439	0.851	0.856

Anexo 13. Alfa de Cronbach – Física

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.920	3

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
7. Mis respuestas físicas durante la interacción con los productos digitales del banco fueron agradables.	11.72	5.816	0.855	0.871
8. Durante la interacción con los canales digitales del banco, me sentí activo de la manera que me gusta.	11.83	5.913	0.800	0.915
9. Durante la interacción con los canales digitales del banco, estuve activo de una manera que me gustó.	11.75	5.582	0.859	0.866

Anexo 14. Alfa de Cronbach – Relacional

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.914	3

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
10. Establecí una conexión personal con los canales de atención digitales del banco.	11.77	5.411	0.847	0.859
11. Me sentí conectado de manera positiva con los canales digitales del banco.	11.76	5.715	0.773	0.919
12. El uso de los productos digitales del banco me hizo sentir que pertenecía a la comunidad financiera digital.	11.79	5.398	0.861	0.847

Anexo 15. Alfa de Cronbach – Sensorial

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.921	3

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
13. El uso de los canales digitales del banco tuvo un atractivo sensorial positivo.	11.83	5.634	0.863	0.867
14. El uso de los canales digitales del banco tuvo un impacto positivo en mis sentidos.	11.88	5.863	0.802	0.916
15. El uso de los canales digitales del banco comprometió positivamente mis sentidos de diversas formas.	11.80	5.535	0.855	0.874

Anexo 16. Alfa de Cronbach – Simbólica*Estadísticas de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.916	3

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
16. El uso de los canales digitales del banco estuvo en línea con mis valores personales	11.78	5.377	0.865	0.849
17. Mis creencias personales se confirmaron durante la interacción con los canales digitales del banco.	11.72	5.861	0.781	0.918
18. El uso de los canales digitales del banco estuvo en línea con la percepción que tengo de mi imagen.	11.77	5.846	0.847	0.866

Anexo 17. Prueba de Normalidad – Experiencia del Cliente

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
1. El uso de los canales digitales del banco generó emociones positivas.	0.313	385	0.000	0.825	385	0.000
2. Experimenté sentimientos positivos durante la interacción con los canales digitales del banco.	0.269	385	0.000	0.813	385	0.000
3. El uso de los canales digitales del banco me puso de buen humor.	0.310	385	0.000	0.769	385	0.000
4. El uso de los canales digitales del banco despertó mi curiosidad.	0.265	385	0.000	0.800	385	0.000
5. Aprendí algo beneficioso durante la interacción con los canales digitales del banco.	0.311	385	0.000	0.770	385	0.000
6. Obtuve ideas positivas durante la interacción con los canales digitales del banco.	0.287	385	0.000	0.811	385	0.000
7. Mis respuestas físicas durante la interacción con los productos digitales del banco fueron agradables.	0.304	385	0.000	0.773	385	0.000

8. Durante la interacción con los canales digitales del banco, me sentí activo de la manera que me gusta.	0.280	385	0.000	0.808	385	0.000
9. Durante la interacción con los canales digitales del banco, estuve activo de una manera que me gustó.	0.324	385	0.000	0.755	385	0.000
10. Establecí una conexión personal con los canales de atención digitales del banco.	0.260	385	0.000	0.805	385	0.000
11. Me sentí conectado de manera positiva con los canales digitales del banco.	0.336	385	0.000	0.752	385	0.000
12. El uso de los productos digitales del banco me hizo sentir que pertenecía a la comunidad financiera digital.	0.267	385	0.000	0.811	385	0.000
13. El uso de los canales digitales del banco tuvo un atractivo sensorial positivo.	0.307	385	0.000	0.773	385	0.000
14. El uso de los canales digitales del banco tuvo un impacto positivo en mis sentidos.	0.264	385	0.000	0.805	385	0.000
15. El uso de los canales digitales del banco comprometió positivamente mis sentidos de diversas formas.	0.314	385	0.000	0.751	385	0.000

16. El uso de los canales digitales del banco estuvo en línea con mis valores personales	0.268	385	0.000	0.796	385	0.000
17. Mis creencias personales se confirmaron durante la interacción con los canales digitales del banco.	0.313	385	0.000	0.767	385	0.000
18. El uso de los canales digitales del banco estuvo en línea con la percepción que tengo de mi imagen.	0.268	385	0.000	0.813	385	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Anexo 18. Prueba de Normalidad – Transformación Digital

Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
19. Priorizo los canales digitales del banco sobre los físicos para realizar mis operaciones	0.319	385	0.000	0.763	385	0.000
20. Confío en la seguridad de las transacciones realizadas por canales digitales	0.263	385	0.000	0.812	385	0.000
21. Uso las redes sociales del banco como principal medio de comunicación	0.314	385	0.000	0.774	385	0.000
22. Los canales de comunicación digitales son los adecuados	0.269	385	0.000	0.804	385	0.000
23. Encuentro la información que necesito en la página web del banco	0.323	385	0.000	0.766	385	0.000
24. Mis productos financieros fueron adquiridos de manera digital	0.276	385	0.000	0.813	385	0.000
25. El banco me ofrece productos digitales de acuerdo con mis necesidades	0.331	385	0.000	0.763	385	0.000
26. El banco se esfuerza por ofrecer nuevos productos de manera digital	0.277	385	0.000	0.818	385	0.000

27. El banco me ofrece la información necesaria al adquirir un producto digital	0.325	385	0.000	0.763	385	0.000
28. Pude obtener el producto digital en el momento que lo necesitaba	0.265	385	0.000	0.808	385	0.000
29. Los tiempos de atención a mis operaciones son más cortos	0.312	385	0.000	0.776	385	0.000
30. El número de pasos y/o acciones para realizar una misma operación se ha reducido	0.284	385	0.000	0.807	385	0.000
31. El banco mejoró su proceso de atención de reclamos	0.329	385	0.000	0.774	385	0.000
32. Cualquier modificación de producto se realiza rápidamente	0.279	385	0.000	0.811	385	0.000
33. El banco utiliza eficientemente mis datos personales	0.306	385	0.000	0.785	385	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Anexo 19. Resultados de preguntas filtro de cuestionario

1. ¿Usted se encuentra en situación laboral activa? (*)

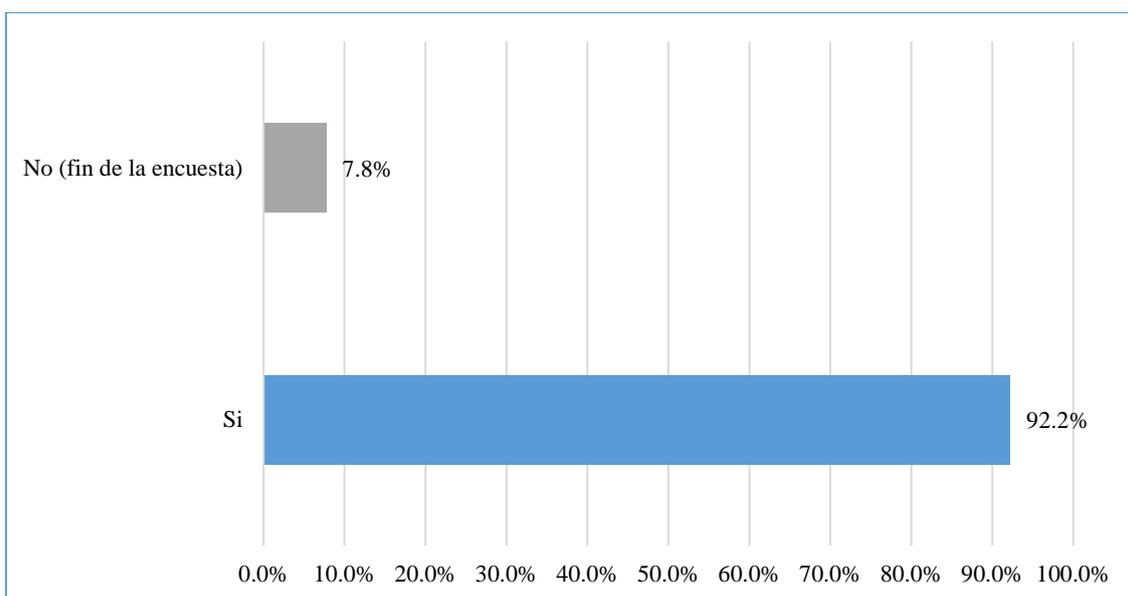
Ítem	Respuesta	Cantidad	%
a	Si	595	92.2%
b	No (fin de la encuesta)	50	7.8%
Total		645	100%

Nota: (*) Con contrato vigente

Interpretación Pregunta 1:

Con respecto a la primera pregunta, en la tabla se muestra que el 92.2% de encuestados responde que “Sí” se encuentra en una situación laboral activa y el 7.8% indica que “No” (50 personas), por tanto, no continúan con la encuesta dado que es una pregunta filtro.

Pregunta 1. ¿Usted se encuentra en situación laboral activa?



Nota: Adaptado del resultado de la encuesta ejecutada

2. ¿Usted tiene residencia en Lima?

Ítem	Respuesta	Cantidad	%
a	Si	550	92.4%

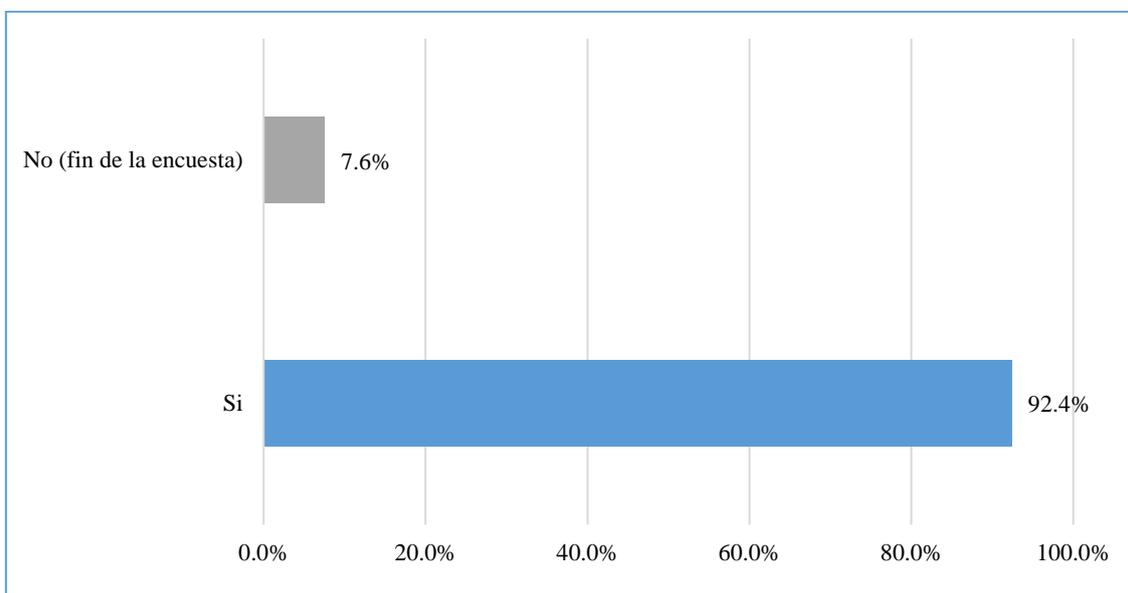
b	No (fin de la encuesta)	45	7.6%
Total		595	100.0%

Nota: Elaboración propia

Interpretación Pregunta 2:

Con respecto a la primera pregunta 2, en la tabla se muestra que el 92.4% de encuestados responde que “Sí” tiene residencia en Lima y el 7.6% indica que “No” (45 personas), por tanto, no continúan con la encuesta dado que es una pregunta filtro.

Pregunta 2. ¿Usted tiene residencia en Lima?



Nota: Adaptado del resultado de la encuesta ejecutada

3. ¿Usted es cliente de una entidad financiera en el Perú?

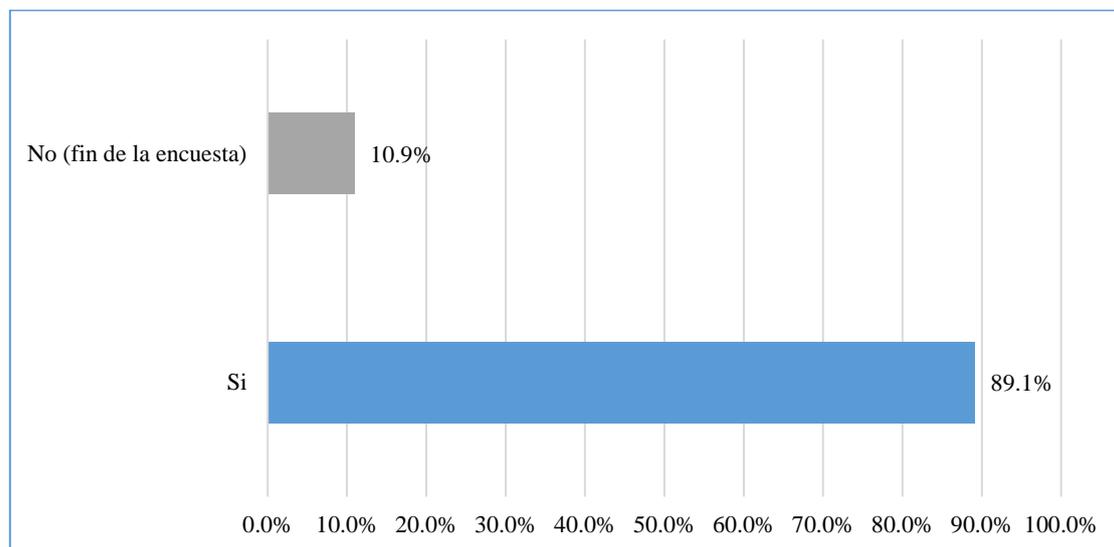
Ítem	Respuesta	Cantidad	%
a	Si	490	89.1%
b	No (fin de la encuesta)	60	10.9%
Total		550	100%

Nota: Elaboración propia

Interpretación Pregunta 3:

Con respecto a la pregunta tres, en la tabla se muestra que el 89.1% de encuestados responde que si es cliente de una entidad financiera en el Perú y el 10.9% responde de manera negativa, equivalente a 60 personas que no continúan con la encuesta.

Pregunta 3. ¿Usted es cliente de una entidad financiera en el Perú?



Nota: Adaptado del resultado de la encuesta ejecutada

4. ¿Usted es cliente de un banco?

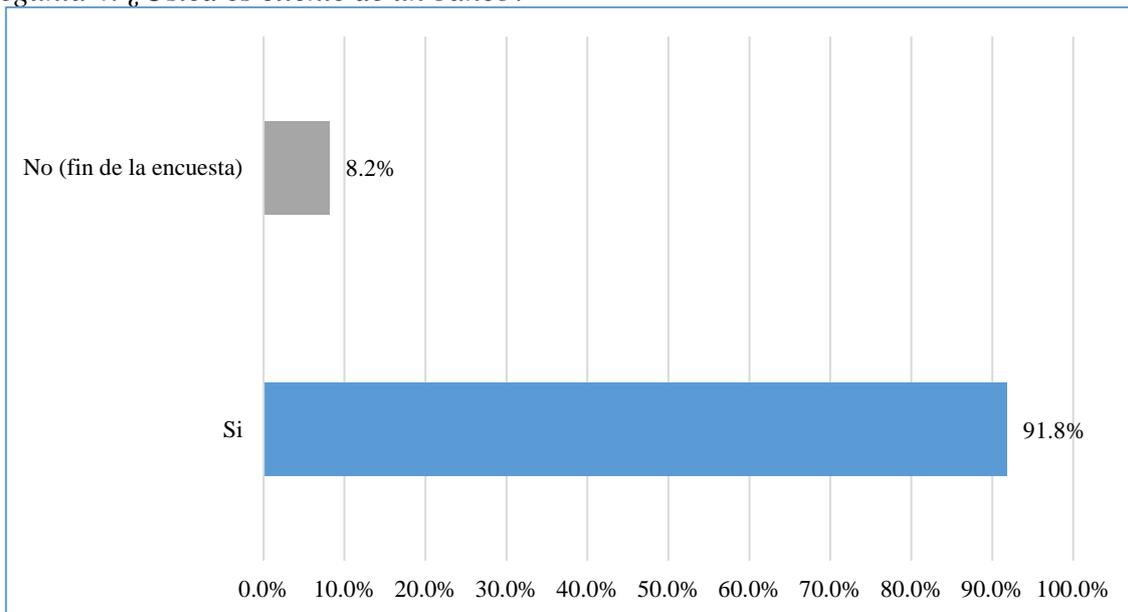
Ítem	Respuesta	Cantidad	%
a	Si	450	91.8%
b	No (fin de la encuesta)	40	8.2%
Total		490	100%

Nota: Elaboración propia

Interpretación Pregunta 4:

La tabla muestra que el 91.8% de encuestados señala ser cliente de un banco y el 8.2% responde que no lo es, lo cual equivale a 40 personas que no continúan con la encuesta.

Pregunta 4. ¿Usted es cliente de un banco?



Nota: Adaptado del resultado de la encuesta ejecutada

5. ¿Cuántos años tiene usted?

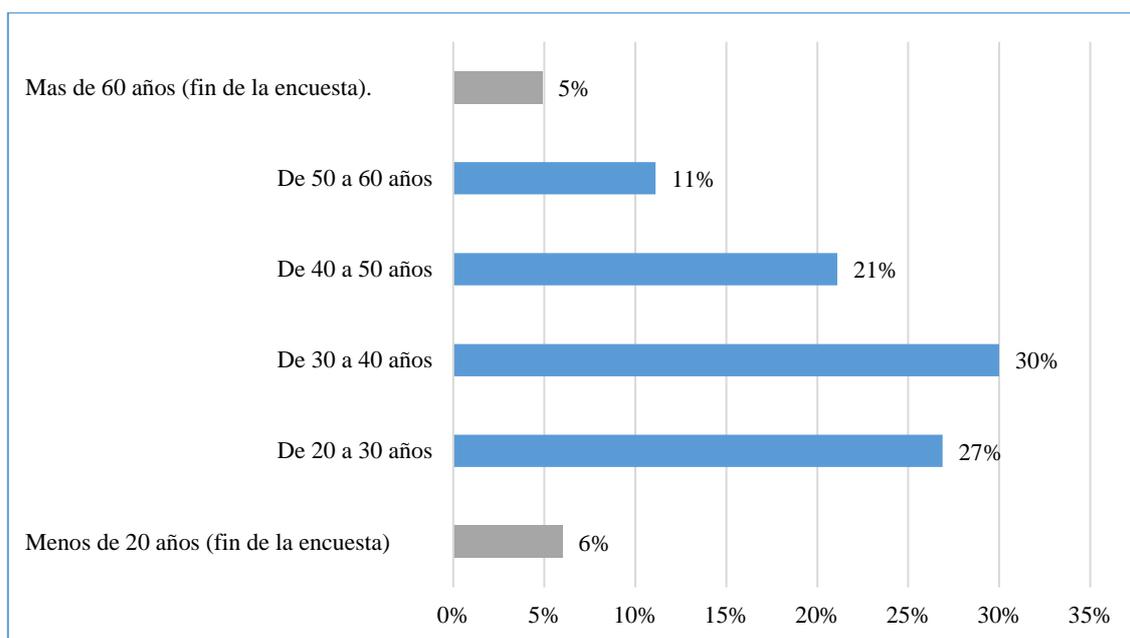
Ítem	Respuesta	Cantidad	%
a	Menos de 20 años (fin de la encuesta)	27	6%
b	De 20 a 30 años	121	27%
c	De 30 a 40 años	135	30%
d	De 40 a 50 años	95	21%
e	De 50 a 60 años	50	11%
f	Mas de 60 años (fin de la encuesta).	22	5%
Total		450	100%

Nota: Elaboración propia

Interpretación Pregunta 5:

Con respecto a la pregunta 5, la tabla muestra que el 6% señala tener menos de 20 años (fin de la encuesta), el 27% de 20 a 30 años, el 30% de 30 a 40 años, el 21% de 40 a 50 años, el 11% de 50 a 60 años. Por último, el 5% señala tener más de 60 años (fin de la encuesta). Por tanto 49 personas no continúan con la encuesta.

Pregunta 5. ¿Cuántos años tiene usted?



Nota: Adaptado del resultado de la encuesta ejecutada

6. ¿Cuántos años tiene de cliente en su banco?

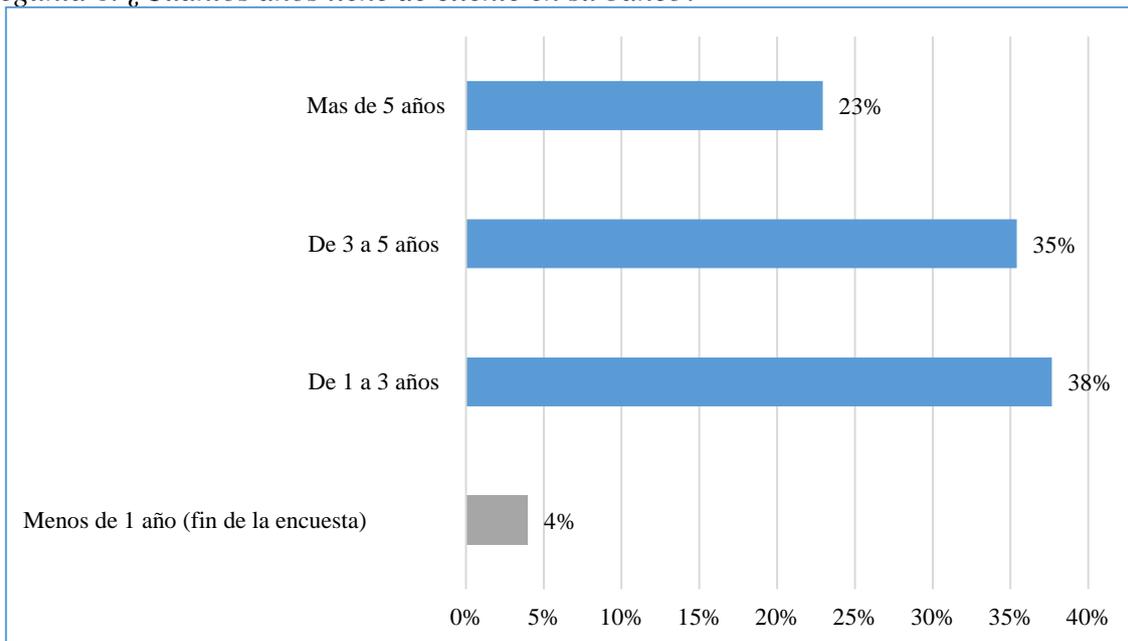
Ítem	Respuesta	Cantidad	%
a	Menos de 1 año (fin de la encuesta)	16	4%
b	De 1 a 3 años	151	38%
c	De 3 a 5 años	142	35%
d	Mas de 5 años	92	23%
Total		401	100%

Nota: Elaboración propia

Interpretación Pregunta 6:

El 23% señala que tiene más de 5 años de cliente, el 38% señala que tiene de 3 a 5 años de cliente, el 35% de 3 a 5 años. Por último, el 4% indica que tiene menos de un año de cliente, y por tanto no sigue contestando la encuesta, quedando 385 personas para todas las siguientes preguntas, tal como se evidencia en la tabla.

Pregunta 6. ¿Cuántos años tiene de cliente en su banco?



Nota: Adaptado del resultado de la encuesta ejecutada

7. ¿Con que banco interactúa con mayor frecuencia?

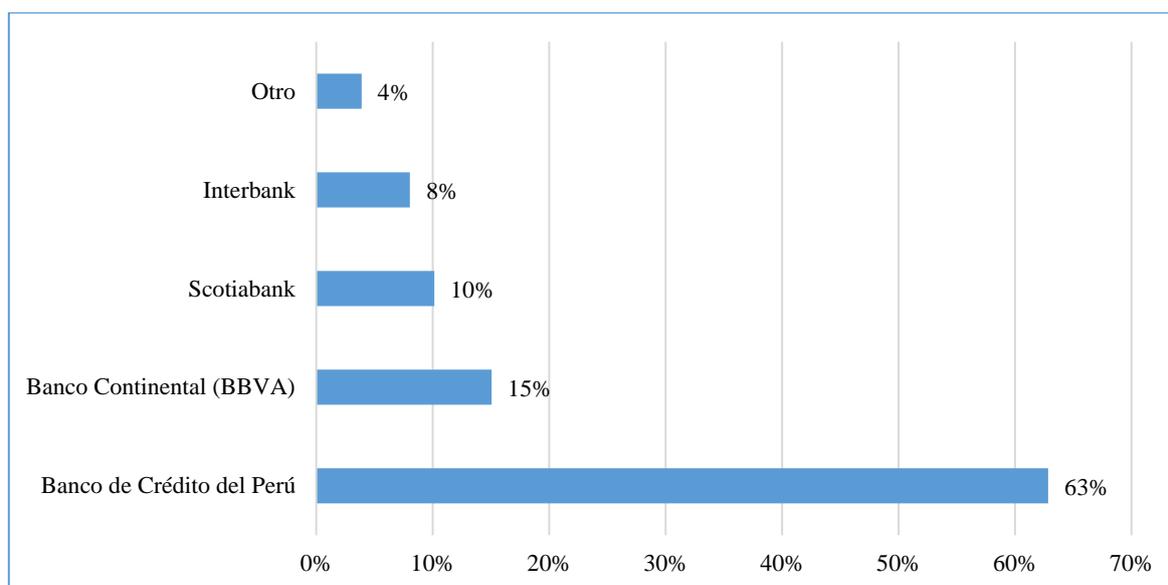
Ítem	Respuesta	Cantidad	%
a	Banco de Crédito del Perú	242	63%
b	Banco Continental (BBVA)	58	15%
c	Scotiabank	39	10%
d	Interbank	31	8%
e	Otro	15	4%
Total		385	100%

Nota: Elaboración propia

Interpretación Pregunta 7:

El 63% interactúa con el Banco de Crédito del Perú, el 15% con Banco Continental (BBVA), el 10% con Scotiabank, el 8% con Interbank y el 4% con otros bancos, tal como se muestra en la tabla.

Pregunta 7. ¿Con que banco interactúa con mayor frecuencia?



Nota: Adaptado del resultado de la encuesta ejecutada

8. Situación Laboral

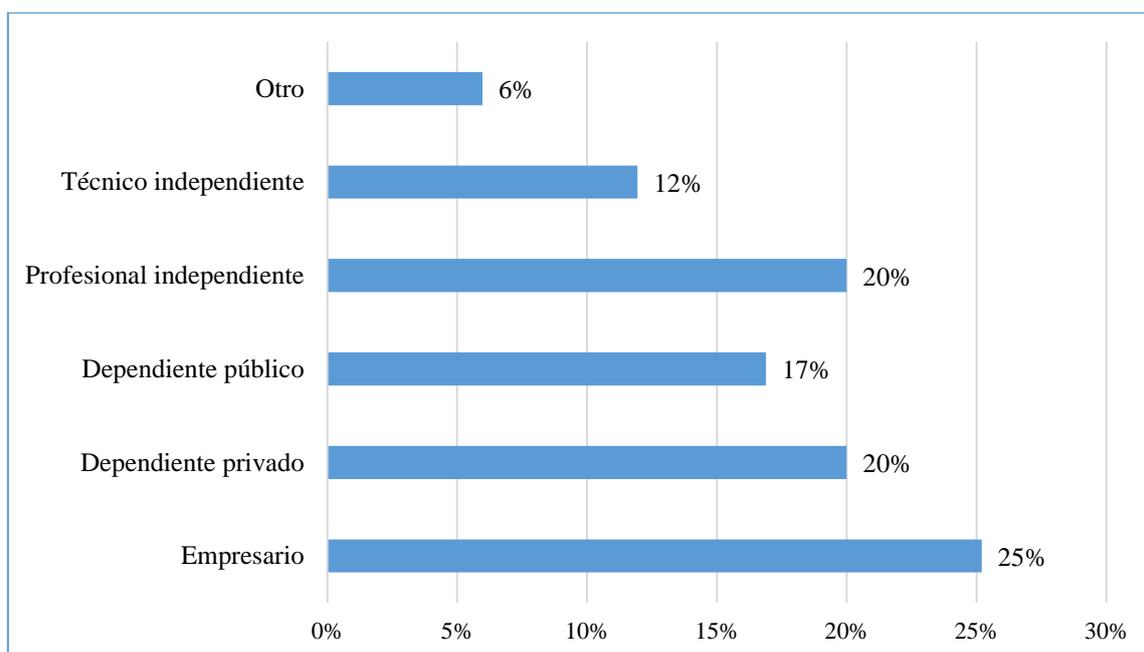
Ítem	Respuesta	Cantidad	%
a	Empresario	97	25%
b	Dependiente privado	77	20%
c	Dependiente público	65	17%
d	Profesional independiente	77	20%
e	Técnico independiente	46	12%
f	Otro	23	6%
Total		385	100%

Nota: Elaboración propia

Interpretación Pregunta 8:

En cuanto a la situación laboral, en la tabla se muestra que el 25% indica ser empresario, el 20% dependiente privado, el 17% dependiente público, el 20% profesional independiente, el 12% técnico independiente y el 6% otro.

Pregunta 8. Situación Laboral



Nota: Adaptado del resultado de la encuesta ejecutada

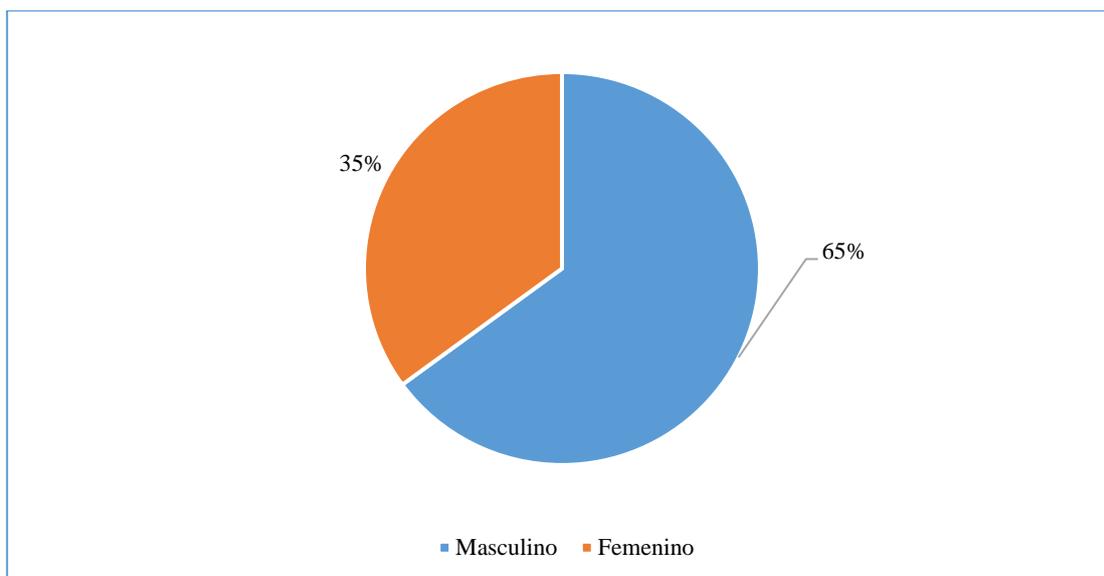
9. Género

Ítem	Respuesta	Cantidad	%
a	Masculino	250	65%
b	Femenino	135	35%
Total		385	100%

Nota: Elaboración propia

En cuanto al género, el 35% de los encuestados es femenino y el 65% corresponde al género masculino, tal como se muestra en la tabla.

Pregunta 9. Género



Nota: Adaptado del resultado de la encuesta ejecutada

Respecto a la variable Experiencia del Cliente se muestra en la siguiente tabla el resultado de las 385 encuestas realizadas sobre la muestra válida. Como dato importante, se observa que en promedio el 75% de los encuestados respondió a las preguntas sobre experiencia del cliente con un valor entre “De Acuerdo” (DA) y “Totalmente De Acuerdo” (TA), siendo las dimensiones Física y Sensorial las que más destacan con un 77% de las respuestas entre dichos valores.

Respecto a la variable Transformación Digital se muestra en la última tabla el resultado de las 385 encuestas procesadas sobre la muestra válida. Como dato a resaltar, se observa que en promedio el 76% de los encuestados respondió a las preguntas sobre transformación digital con un valor entre “De Acuerdo” (DA) y “Totalmente De Acuerdo” (TA), siendo la dimensión de Canales Digitales la que destaca con casi un 77% de las respuestas entre los mencionados valores.

Dimensiones	Calificación									
	TD	ED	PD	NA	ND	PA	DA	TA	TA	Total
Dimensión 1: Afectiva										
El uso de los canales digitales del banco generó emociones positivas	0	6	9	39	52	191	88	385		
Experimenté sentimientos positivos durante la interacción con los canales digitales del	2	6	7	53	38	133	146	385		
El uso de los canales digitales del banco me puso de buen humor	3	3	23	25	28	157	146	385		
Dimensión 2: Cognitiva										
El uso de los canales digitales del banco despertó mi curiosidad	5	6	4	40	51	136	143	385		
Aprendí algo beneficioso durante la interacción con los canales digitales del banco	3	3	21	27	27	159	145	385		
Obtuve ideas positivas durante la interacción con los canales digitales del banco	3	9	3	51	40	153	126	385		
Dimensión 3: Física										
Mis respuestas físicas durante la interacción con los productos digitales del banco fueron	4	2	19	29	30	155	146	385		
Durante la interacción con los canales digitales del banco, me sentí activo de la manera	4	6	5	55	36	142	137	385		
Durante la interacción con los canales digitales del banco, estuve activo de una manera	6	0	27	21	26	165	140	385		
Dimensión 4: Relacional										
Establecí una conexión personal con los canales de atención digitales del banco	3	7	5	43	48	129	150	385		
Me sentí conectado de manera positiva con los canales digitales del banco	5	1	23	25	21	178	132	385		
El uso de los productos digitales del banco me hizo sentir que pertenecía a la comunidad	2	8	5	46	45	136	143	385		
Dimensión 5: Sensorial										
El uso de los canales digitales del banco tuvo un atractivo sensorial positivo	4	2	20	28	30	157	144	385		
El uso de los canales digitales del banco tuvo un impacto positivo en mis sentidos	4	5	6	45	46	132	147	385		
El uso de los canales digitales del banco comprometió positivamente mis sentidos de	5	1	23	25	23	154	154	385		
Dimensión 6: Simbólica										
El uso de los canales digitales del banco estuvo en línea con mis valores personales	6	4	5	53	38	129	150	385		
Mis creencias personales se confirmaron durante la interacción con los canales digitales	2	4	29	19	29	157	145	385		
El uso de los canales digitales del banco estuvo en línea con la percepción que tengo de	1	10	4	41	50	141	138	385		

Nota: Adaptado y tomado de los autores Gahler M., Klein J. y Paul M. Elaboración: Díaz J. (2023)

Tabla 20
Resultados de Encuesta de Transformación Digital

Dimensiones	Calificación						
	TD	D	PD	NA	ND	PA	TA Total
Dimensión 1: Canales Digitales							
Priorizo los canales digitales del banco sobre los físicos para realizar mis operaciones	4	2	28	20	28	162	141 385
Confío en la seguridad de las transacciones realizadas por canales digitales	2	7	6	45	46	133	146 385
Uso las redes sociales del banco como principal medio de comunicación	3	3	22	26	29	163	139 385
Los canales de comunicación digitales son los adecuados	4	7	4	47	44	135	144 385
Encuentro la información que necesito en la página web del banco	2	4	30	18	28	167	136 385
Dimensión 2: Productos Digitales							
Mis productos financieros fueron adquiridos de manera digital	3	7	5	37	54	152	127 385
El banco me ofrece productos digitales de acuerdo con mis necesidades	4	2	24	24	25	176	130 385
El banco se esfuerza por ofrecer nuevos productos de manera digital	0	10	5	49	42	146	133 385
El banco me ofrece la información necesaria al adquirir un producto digital	4	2	25	23	26	170	135 385
Pude obtener el producto digital en el momento que lo necesitaba	3	7	5	45	46	134	145 385
Dimensión 3: Automatización de Procesos							
Los tiempos de atención a mis operaciones son más cortos	2	4	20	28	28	162	141 385
El número de pasos y/o acciones para realizar una misma operación se ha reducido	4	7	4	59	32	143	136 385
El banco mejoró su proceso de atención de reclamos	2	4	22	26	27	179	125 385
Cualquier modificación de producto se realiza rápidamente	3	8	4	49	42	146	133 385
El banco utiliza eficientemente mis datos personales	2	4	21	27	33	160	138 385

Nota: Adaptado y tomado de los autores Papathomas A. y Konteos G. Elaboración: Díaz J. (2023)