



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE BANCO DA VIVIENDA  
HONDURAS**

**SUSTENTADO POR:  
JARBIN JAVIER AGUILAR LOPEZ  
LUIS FERNANDO DIAZ RAUDALES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE:  
MÁSTER EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2019**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON ANTONIO BREVÉ REYES**

**VICERRECTORA ACADÉMICA**

**DESIREE TEJADA CALVO**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE BANCO DA VIVIENDA  
HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MÁSTER EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS**

**ASESOR**

**MINA CECILIA GARCIA LEZCANO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**CARLINA CERRATO (C)**

**KEREN VALLEJO**



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE BANCO DAVIVIENDA HONDURAS**

**NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:  
JARBIN JAVIER AGUILAR LOPEZ  
LUIS FERNANDO DIAZ RAUDALES**

**Resumen**

El presente informe investigativo fue realizado con el propósito de ofrecer un aporte innovador a Banco Davivienda Honduras, el cual le permitirá posesionarse en el mercado Hondureño como un ente a la vanguardia, a través de la mejora en la satisfacción de sus clientes, utilizando métodos, técnicas y herramientas que permitan llevar a cabo la gestión de ofrecer sus productos y servicios en canales digitales, los cuales en la actualidad la institución brinda a través de canales tradicionales, como ser agencias, call center y ventanillas en todo el país. Esta acción agilizará la obtención de los productos de cara a los clientes, mejorará la experiencia al cliente y le permitirá competir en el mercado local, todo esto basado en un proceso llevado a cabo mediante la formulación de un plan de trabajo que enlaza los componentes internos y externos para la transformación de los productos, el análisis de los productos que deben ser puestos a exposición debido a su demanda y una mejora en la política y procesos relacionados en la transformación de estos productos para su optimización.

**Palabras claves:** Canales digitales, autenticación, código de un solo uso (OTP), optimización de procesos.



**GRADUATE SCHOOL  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE BANCO DAVIVIENDA HONDURAS**

**NAME OF THE MASTERS:  
JARBIN JAVIER AGUILAR LOPEZ  
LUIS FERNANDO DIAZ RAUDALES**

**Abstract**

This investigative report was made with the purpose of offering an innovative contribution to Banco Davivienda Honduras, which will allow it to take possession of the Honduran market as an avant-garde entity, through the improvement in the satisfaction of its clients, using methods, techniques and tools to carry out the management of offering their products and services in digital channels, which currently the institution provides through traditional channels, such as agencies, call centers and windows throughout the country. this action will speed up Obtaining products for customers will improve the customer experience and allow them to compete in the local market, all based on a process carried out through the formulation of a work plan that links internal and external components to the transformation of the products, the analysis of the products that must be put on display due to their demand and a to improvement in the policy and related processes in the transformation of these products for their optimization.

**Key Words: digital channels, authentication, one time password, optimization of processes.**

## **DEDICATORIA**

A Dios en primer lugar por bendecirme en todo momento, asimismo por darme salud y vida.

A mi familia, José David Aguilar Segura (Hijo), Stephany Paola Segura Matute (Esposa), Elena Laura Hernandez (Abuela), por ser el motivo de inspiración y ayuda en todo momento de mi vida.

A todos los maestros en los diferentes niveles educativos que compartieron su conocimiento conmigo y que un día me indicaron que para llegar lejos en la vida debía esforzarme al máximo.

### **Jarbin Javier Aguilar López**

A nuestro creador del universo, por la oportunidad de vida que me ha brindado; Dios sobre todas las cosas.

Esta meta se la dedico a mi padre Andrés Eleodoro Díaz Torres, por su apoyo incondicional en mi vida personal y profesional, a mi abuela Lucía Torres Torres por fomentar en mí, los valores morales y religiosos, a mi madre Nora Leticia Raudales, por enseñarme la nobleza, los aspectos bonitos de los detalles sencillos en la vida y a mis hermanos, Andrés Díaz y Lucía Díaz por estar a mi lado bríndame en todo momento su apoyo.

A todos mis amigos y compañeros de la maestría, con quienes vivimos momentos difíciles y amenos durante este proceso, los cuales hicieron que este camino fuese especial y diferente.

A mi compañero de tesis Javier Aguilar por su apoyo y amistad brindada durante todo este proceso.

A todas gracias por formar parte y sumar a este sueño cumplido que es mi maestría en Administración de Proyectos.

### **Luís Fernando Díaz Raudales**

## **AGRADECIMIENTO**

A los líderes de banco Davivienda por brindar un espacio para el desarrollo de la investigación.

A nuestro tutor: Dra. Mina Cecilia Garcia Lezcano, por guiarnos con sus conocimientos y apoyarnos en cada momento.

A todos nuestros compañeros de promoción (Maestría) por el apoyo brindado en diferentes etapas de la misma.

# INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	1
1.1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b> .....	8
2.1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	8
2.2. MAPA CONCEPTUAL.....	15
2.3. ANALISIS DE LA METODOLOGIA A UTILIZAR .....	16
2.4. MARCO LEGAL.....	23
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA</b> .....	24
3.1. CONGRUENCIA METODOLOGICA.....	25
3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
3.3. METODO DE INVESTIGACIÓN .....	31
3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
<b>CAPITULO IV: RESULTADOS</b> .....	35
4.1. ANALISIS DE RESULTADOS .....	36
4.2. APLICABILIDAD.....	57
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	75
5.1. CONCLUSIONES .....	75
5.2. RECOMENDACIONES .....	77
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	78
<b>ANEXOS</b> .....	80
ANEXO 1: ENCUESTA.....	80
ANEXO 2: VISTO BUENO DRA. MINA GARCIA .....	83

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ESTUDIO NACIONAL DE MEDIOS 2014. ZENITH OPTIMEDIA ECUADOR .....	9
FIGURA 2: BANCOS DIGITALES DE CONSUMO DE LATINOAMÉRICA 2018 .....	11
FIGURA 3: FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA.....	12
FIGURA 4: DIAGRAMA SAGITAL.....	27
FIGURA 5: ZONAS DE COBERTURA BANCO DAVIVIENDA.....	33
FIGURA 6: IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA .....	35
FIGURA 7: EQUIPO DE PROYECTO.....	58
FIGURA 8: ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	61
FIGURA 9: DISEÑO DE ENTREGABLES.....	62
FIGURA 10: PRODUCTOS Y SERVICIOS A TRANSFORMAR.....	63
FIGURA 11: PROCESOS EN CANALES TRADICIONALES VERSUS DIGITALES .....	70
FIGURA 12: FLUJO TÉCNICO DE CREACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LOS CANALES DIGITALES .....	71
FIGURA 13: CRONOGRAMA .....	72

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1: MATRIZ DE METODOLOGÍA .....	25
TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	28
TABLA 3: CLIENTES BANCO DAVIVIENDA.....	31
TABLA 4: COSTO DE LA PROPUESTA .....	73
TABLA 5: RELACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CON EL PLAN DE ACCIÓN .....	74

# **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. INTRODUCCIÓN**

La investigación está orientada a diseñar una estrategia que permita transformar los productos y servicios que los clientes adquieren por medios tradicionales para convertir su disponibilidad en canales digitales.

La transformación de productos y servicios adquiridos por los clientes a través de canales tradicionales, es el principal objetivo de la tesis, así como los temas relacionados al mismo, la aplicación de estrategias para cumplir las metas establecidas e incorporar a clientes tradicionales al uso de productos mediante canales digitales.

Las metodologías relacionadas al tema de investigación representan el sustento científico, así como la situación actual de la era digital en las instituciones financieras en el mundo y en la región (Latinoamérica).

Se utilizó la encuesta como herramienta de investigación para obtener datos importantes que faciliten el análisis y las conclusiones sobre la transformación de productos y servicios de canales tradicionales a plataformas digitales.

La propuesta de mejora se orienta a la creación de los productos cuenta de ahorro, préstamos de consumo, servicios bancarios y tarjeta de crédito, tomando en consideración los canales digitales app, banca por internet y atm en ese orden de prioridades, asimismo la optimización de las políticas y procesos de atención interno.

## 1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Banco Davivienda es una institución financiera creada en 1972 en Colombia, pertenece al grupo Bolívar, en Honduras inicio operaciones a finales del 2012, en sus inicios los productos y servicios fueron ofrecidos en canales tradicionales, es decir sus clientes debían presentarse a una agencia para gestionar la creación de sus productos y servicios, así como el mantenimiento de los mismos, sin embargo esto ha ido cambiando en el transcurso de los años y hoy tiene 3 canales (APP, Banca por Internet y ATM's) para que los clientes puedan realizar sus transacciones de ciertos productos y servicios, a nivel de la Banca por Internet y la APP dispone de Transferencias, pago de servicios públicos, adelanto de salario, retiro de tarjeta de crédito, a nivel de ATM cuenta con retiros de cuenta de ahorro, adelanto de salario y transferencias entre cuenta del mismo banco.

En el documento de estudio de economía y empresas Jiménez, (2015) establece:

Los bancos se han convertido en un negocio donde existe mucha competencia, es dinámico, sofisticado y utiliza los más modernos métodos y técnicas de ventas con la tecnología de punta existente en el mercado. El mercado financiero está en constante cambio, por lo que se hace necesario que los bancos se adapten con rapidez a las nuevas necesidades que sus clientes exigen y que cada vez son más complejas y exigen soluciones rápidas y sencillas. (p.7)

Con lo anterior se puede evidenciar que el mercado financiero es dinámico, los bancos no se pueden quedar atrás, deben implementar los mejores métodos y tecnologías para poder satisfacer al cliente, darle todas las facilidades que le permitan tener una experiencia amigable, asimismo que se dé una transición de creación de los productos y servicios de lo tradicional a lo digital.

(Beltrán, s.f) afirma:

Un sistema de gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer la metodología, las responsabilidades, los recursos, las actividades, que le permitan una gestión orientada hacia

la obtención de esos buenos resultados que desea, que es lo mismo, la obtención de los objetivos establecidos. (p.9)

El gobierno de Brasil junto a la empresa privada, dieron inicio a un proyecto en caminado a transformar los procesos tradicionales en digitales, esto les permitirá aumentar la competencia, calidad de los productos y servicios, así como evitar la pérdida de documentos físicos. Todo lo anterior debe estar acompañado por leyes que facilite la implementación de las estrategias digitales.

### 1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La definición del problema es la base de la investigación, ya que en este se define y se estructura de manera formal el ¿por qué?, el alcance deseado de la investigación, sirviendo como pilar para la creación de los objetivos que permitirán mantener un enfoque en lo planteado, para resolver las necesidades de Banco Davivienda como organización.

El siguiente apartado define el problema por el cual se establece la investigación en Banco Davivienda, de acuerdo al enfoque de los investigadores.

#### 1.3.1. Enunciado del problema

Banco Davivienda dispone de 3 canales digitales (APP, Banca por Internet y ATM's) con un número limitado de productos y servicios, el cliente puede transar en los canales antes mencionados previo a firma de contratos de productos y servicios, significa que el cliente tiene que ir a una agencia de Banco Davivienda, pues no existe una aceptación digital. Esto limita a ciertos clientes que no desean ir al Banco a solicitar sus productos y servicios, pues conlleva varios minutos e incluso horas de espera para ser atendidos. Asimismo, no existe una estrategia para un segmento de clientes que no tienen usuario digital ni tarjeta de débito, por lo que están obligados a ir a las sucursales a realizar sus transacciones.

La mejora de los procesos dentro de la organización es una gestión de calidad de acuerdo a la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2016) la cual establece “El Plan de Mejora de Procesos detalla los pasos necesarios para analizar los procesos de dirección del proyecto y de desarrollo de producto a fin de identificar las actividades que incrementan su valor” (p.241).

Según la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2016) entre las áreas a tener en cuenta se incluyen las siguientes:

- **Límites del proceso.** Describen el propósito del proceso, su inicio y fin, sus entradas y salidas, el dueño y los interesados del proceso.
- **Configuración del proceso.** Proporciona una descripción gráfica de los procesos, con las interfaces identificadas, y se utiliza para facilitar el análisis.
- **Métricas del proceso.** Junto con los límites de control, permiten analizar la eficiencia del proceso. (p.241)
- **Objetivos de mejora del desempeño.** Guían las actividades de mejora del proceso.

### 1.3.2. Formulación del problema

En Banco Davivienda los productos con mayor aceptación se están procesando a través de las agencias, es decir, en canales tradicionales, es la única opción que tiene el cliente para adquirirlos, esto genera mayor afluencia de personas en las agencias y sucursales, en algunos casos quejas por parte de los clientes por demora de tiempo.

Actualmente no se tiene un plan de trabajo que impulse la transformación de estos productos y servicios, ni una estrategia para analizar, cuáles de estos deberían colocarse a disposición en los canales digitales.

La situación se vuelve crítica, ya que no se cuenta con una política ni procesos que permitan la evolución de estos productos y servicios, para un mayor aprovechamiento.

Las nuevas tendencias digitales son de suma importancia y la organización debe apuntar a dar un paso competitivo en el mercado financiero de Honduras.

Según Proceso Digital, un sitio pionero en periodismo digital detalla que: “Se estima que 29 de cada 100 hondureños pueden acceder a la red que les conecta con el mundo, al que las tecnologías han convertido en una comunidad global” (Proceso Digital, 2017).

Por lo anterior expuesto ¿Por qué es necesario diseñar una metodología para el modelo de gestión de productos y servicios adquiridos de manera tradicional en Banco Davivienda?

### 1.3.3. Preguntas de Investigación

Con el objetivo de darle un enfoque al planteamiento del problema, y llegar a conclusiones precisas que nos permitan brindar un aporte a la organización Banco Davivienda Honduras, nos planteamos las siguientes preguntas, que serán la guía para realizar el proceso de la investigación.

¿Qué componentes utilizará Banco Davivienda para desarrollar un plan de trabajo que permita la transformación de los productos y servicios?

¿Cómo Banco Davivienda identificará los productos y servicios que deberán ser puestos a disposición en canales digitales?

¿Qué políticas y procesos optimizará Banco Davivienda para la transformación digital de sus productos y servicios?

## 1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.4.1. Objetivo General

Proponer un plan de trabajo y una estrategia que permita identificar y transformar los productos y servicios que los clientes adquieren por medios tradicionales para convertir su disponibilidad en canales digitales, así como identificar las políticas y procesos relacionados para su optimización.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

1. Formular un plan de trabajo que enlace todos los componentes internos y externos para la transformación de los productos y servicios
2. Elaborar una estrategia que permita identificar los productos y servicios que deberán ser puestos a disposición en canales digitales
3. Optimizar las políticas y procesos relacionados a la transformación de los productos y servicios de tradicional a digital

## 1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es para que Banco Davivienda incorpore los productos y servicios que ofrece de forma tradicional en sus canales digitales, asimismo se desarrollará en base a metodologías científicas que darán un valor considerable a la investigación.

La dirección de Banco Davivienda, otorgo el visto bueno para que se utilizará los elementos necesarios en la investigación, así como, plantearon la necesidad de conocer los resultados y tomar en consideración los mismos para mejorar la disponibilidad de los productos y servicios en canales digitales.

De acuerdo a (Hernandez, 2010) es conveniente abordar la justificación de una investigación mediante cinco criterios:

a) Conveniencia: Es necesario convertir los productos y servicios que hoy ofrece Banco Davivienda de forma tradicional a canales digitales, esto permitirá a la institución lograr un posicionamiento importante en el sector financiero nacional, así como el reconocimiento de los clientes por facilitar los medios de servicio.

b) Relevancia social: Al convertir los productos y servicios en canales digitales, permitirá al cliente tener una mejor experiencia, así como disminución de los tiempos de espera para gestionar o adquirir un producto, esto se relaciona directamente con el índice de satisfacción del cliente y aumento de las recomendaciones para la institución.

c) Implicaciones practicas: La investigación permitirá identificar los tipos de clientes que tiene el banco, es decir, las diferentes generaciones, y la forma en que estas se adaptan a la transformación digital de los productos y servicios que tiene el Banco Davivienda.

d) Valor teórico: El proceso optimizado de productos y servicios en canales digitales dará la pauta para que la institución pueda diseñar nuevos roles y funciones a los responsables de gestionar cada una de las actividades del proceso.

e) Utilidad metodológica: La investigación permitirá al Gerente de Estrategias y procesos de Banco Davivienda y a otros interesados, conocer la relación entre las diferentes variables establecidas en el documento, esto será importante para plantear estrategias orientadas a la transformación digital interna y externa.

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### 2.1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En la actualidad el tema de la globalización y la era digital se ha convertido en un fenómeno que difícilmente las grandes, medianas y pequeñas empresa se pueden resistir a no utilizar los medios digitales para promocionar, vender y ofrecer sus servicios de forma electrónica, es por ello que muchas empresas sean convertidas en pionero de la era digital, esto obedece a que las personas están demandando las facilidades que ofrecen los medios electrónicos, es decir, disponibilidad inmediata, se acortan los tiempos, se reducen procesos y lo mejor, es fácil de acceder, únicamente deben estar autenticados mediante una clave y un usuario que exigen las plataformas digitales.

Las generaciones han evolucionado y es por ello que se manejan dos conceptos, los nativos digitales (personas que nacieron en la era digital) y los adoptados por la era digital (personas que nacieron en la era tradicional y hoy se ven obligados a usar productos digitales).

Prensky (2010) afirma: “los jóvenes de hoy no pueden aprender como los jóvenes de ayer, porque son diferentes sus cerebros y su cultura” (p. 3).

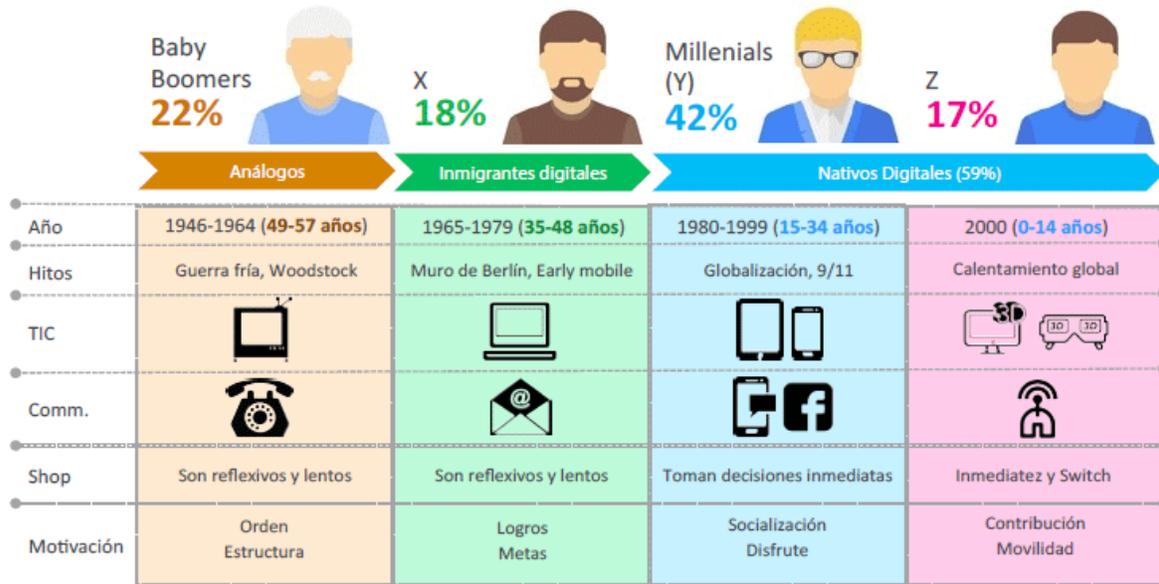
Otro de los conceptos importantes que se debe mencionar son las generaciones de personas nacidas en épocas anteriores a partir de la década de los 40.

Prensky (2010) afirma: “Los inmigrantes digitales se comunican de modo diferente con sus propios hijos ya que se ven en la obligación de aprender una nueva lengua que sus vástagos no solo no tomen, sino que conocen y dominan como nativos” (p.6).

A continuación, se presentan las clasificaciones de las generaciones de acuerdo al año de nacimiento.

FIGURA 1: ESTUDIO NACIONAL DE MEDIOS 2014. ZENITH OPTIMEDIA ECUADOR

### Las nuevas generaciones son protagonistas de los cambios:



Fuente: (Giarraputo, 2018, pág. 1)

De acuerdo a la figura 1, se puede identificar la clasificación de las generaciones y la forma de visualizar y entender el entorno digital, sin duda las primeras generaciones (Baby Boomers y generación X) forman parte de los inmigrantes digitales, las soluciones tecnológicas en ocasiones son tomadas de forma amigables y novedosas, en otras ocasiones se vuelve estresante e incluso muchas personas se reusan al uso de los medios digitales.

Caso contrario pasa con las generaciones Millennials y generación Z, estas personas se adaptan de manera rápida a las soluciones tecnológicas, en muchos casos corresponde a la facilidad de aprendizaje, esto va de la mano con la edad, y la globalización digital que marca la época.

### 2.1.1. La Era Digital en las Instituciones Financieras (Bancos)

Las instituciones financieras de Latinoamérica se han visto obligadas a incorporar en sus productos y servicios soluciones electrónicas y digitales, de esta forma aprovechar el boom de las generaciones que demandan este tipo de facilidades, de acuerdo a un estudio realizado por Technisys, 2015/2016 La Banca Digital en América Latina. Afirma

En términos de canales, la mitad de los bancos ofrece al menos 10 opciones diferentes para sus clientes. Sin embargo, solo en el 11% de los bancos los clientes pueden completar todo tipo de transacciones mediante estos canales, la mayoría de los bancos no son omnicanal. Esto tiende a cambiar rápidamente ya que la mayoría de los bancos considera que la satisfacción de la exigencia de sus clientes es el principal motivo de sus actuales capacidades digitales. (p.18).

Esto significa que la transformación digital de los bancos debe acompañarse por una estrategia que permita a los clientes interesarse en el uso de los canales digitales y que sean independientes al momento de completar los pasos solicitados por las instituciones financieras, es decir, las etapas de autenticación, vinculación y transacción.

Según la revista World Finance, estos son los bancos de Latinoamérica con un nivel considerable de transformación digital:

- a) Argentina: Nación Servicios
- b) Brasil: Nubank
- c) Chile: Banco de Chile
- d) Colombia: Banco Colombia
- e) Costa Rica y Panamá: Bac Credomatic
- f) República Dominicana: Banco Popular Dominicano
- g) México: BBVA Bancomer

### 2.1.2. La era digital en las instituciones financieras en Honduras

En Honduras existen muchas instituciones financieras que luchan por brindar un servicio especializado a los clientes, es por ello que cada uno ha implementado diferentes estrategias

orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, en este caso se puede mencionar que varias instituciones tienen plataformas digitales que permiten a los clientes poder autenticarse y servirse de manera electrónica, únicamente usando un dispositivo móvil o un computador con acceso a internet, sin embargo esto no alcanza para posicionarse como instituciones financieras referentes en la región, recientemente la revista Global Finance publicó un ranking de instituciones que obtuvieron la calificación de Bancos Digitales de Consumo, en este sentido, en Honduras el único banco calificado por este rubro es Ficohsa.

FIGURA 2: BANCOS DIGITALES DE CONSUMO DE LATINOAMÉRICA 2018



Fuente: (Giarraputo, 2018, pág. 1)

En este sentido, podemos observar de acuerdo al análisis de Global Finance, donde menciona, los bancos con una participación digital destacable por país.

Debido al desarrollo que ha alcanzado la era digital, se precisa crear planes de trabajo orientados en la adaptación, supervivencia y participación competitiva, de la organización Banco Davivienda, de cara a esta tendencia en la industria.

En este sentido (Porter, 2018) establece:

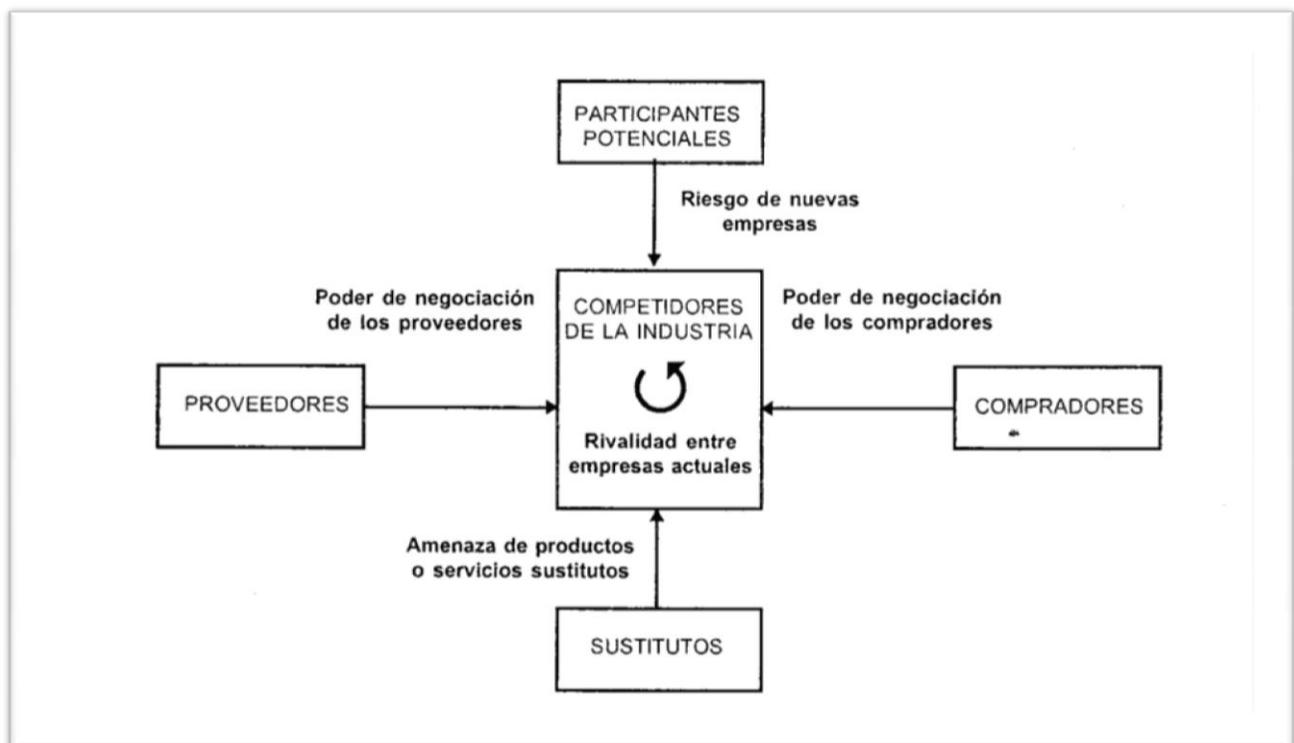
La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. Aunque el ambiente relevante es muy amplio abarca fuerzas sociales y económicas-, su aspecto fundamental es la industria o industrias donde ella compete. La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a que puede tener acceso la empresa. Las fuerzas externas de la industria son importantes, sobre todo en un sentido relativo; dado que suelen afectar a todas las compañías del sector industrial, las distintas capacidades de ellas son las que decidirán el éxito o fracaso (p. 19).

El contar con un plan que tenga como parámetro, seguir lo recomendado por Porter, es sin duda una ventaja competitiva, ya que en camina a la empresa a mejorar su posicionamiento y manejo del mercado, permitiéndole definir planes reales para competir en el sector financiero.

(Porter, 2018) “El objetivo que busca la estrategia competitiva de una unidad de negocio, se basa principalmente en posicionarse en una industria donde pueda aprovechar y tomar ventaja sobre sus competidores y así reducir al mínimo los impactos negativos de las fuerzas que la rodean”.

### FIGURA 3: FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA

Fuente: (Porter, 2018, pág. 20)



En el este análisis se detalla la herramienta desarrollada por Michael E. Porter se puntualiza a continuación:

Participantes potenciales: Basando esta fuerza en la industria bancaria, existen barreras que obstaculizan el ingreso al rubro, que tratan de mantener el control del mercado, un método utilizado comúnmente por muchos bancos, es la fusión, en el cual se puede observar bancos multinacionales absorber bancos locales.

Amenaza de productos o servicios sustitutos: En el mercado se pueden encontrar una variedad de empresas que ofrecen productos y servicios especializados, pero sin llegar a ofrecer un producto integral; algunos ejemplos claros de estos se pueden identificar como, casas de empeño, cooperativas, casas de cambio, y algunas entidades informales que no están bajo una supervisión ni regulación, las cuales funcionan sin formalidad para la prestación de sus servicios.

Poder de negociación de los compradores: gracias a esta fuerza, existe en el mercado bancario, beneficios para los clientes, en los cuales puedan acceder a tasas de interés rentables, tener mayor capacidad de decisión de acuerdo al número de ofertas existentes, disponibilidad de soluciones digitales y calidad en el servicio brindado, entre otros.

Poder de negociación de los proveedores: Particularmente en la banca nacional, se puede encontrar con que existe un bajo poder de negociación de los proveedores, esto ya que existe una gran variedad en el mercado de productos y servicios similares, los cuales aumentan la oferta en el país, entre estos podemos encontrar, cooperativas de ahorro y crédito, casas de empeño, casa de bolsa, entre otras instituciones informales.

Rivalidad entre competidores: Este tipo de competencia directa, se puede visualizar en el ámbito nacional de muchas maneras, entre las cuales podemos mencionar descuentos en los precios de los productos y servicios, mejoras a los mismos como valor agregado, calidad de los

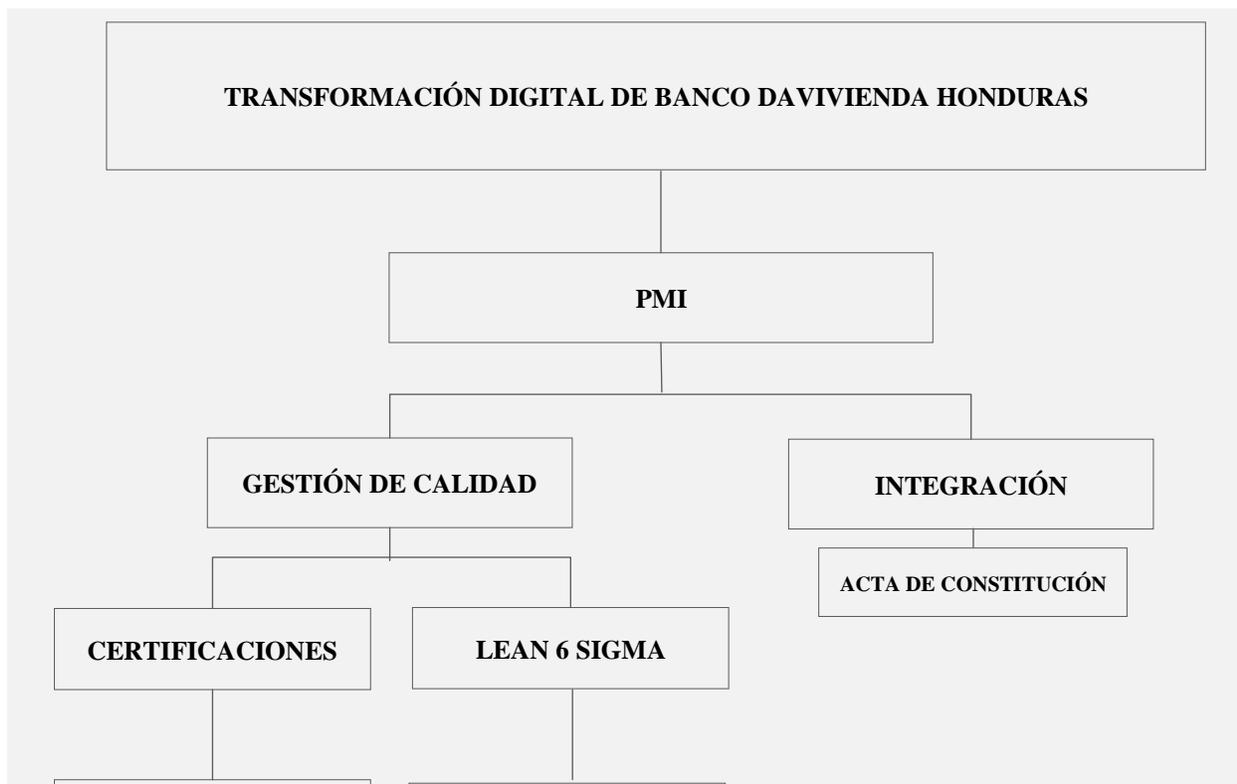
servicios,, este tipo de fuerza es de vital importancia que se analice, ya que hay industrias que están totalmente saturadas y los márgenes de utilidad son bajos, es importante para esta, especializarse o centrar su objetivo en segmentos o nichos de mercado, en el cual se pueda obtener una ventaja competitiva utilizando variables como: infraestructura, desarrollo tecnológico y capital humano.

En Banco Davivienda no existe una estrategia que permita transformar los productos y servicios que hoy se ofrecen en las agencias para colocarlos en los canales digitales, todas sus estrategias están orientadas a aumentar el número de colocación de forma mensual, una meta a los funcionarios del área de negocios, por lo que estos empleados se ven en la necesidad de aplicar ciertos métodos de adquisición de clientes como las visitas personalizadas etc.

Por lo anterior, la mejora en la estrategia que hoy tiene Banco Davivienda es transformar ciertos productos y servicios que únicamente se pueden adquirir en las agencias para que los clientes puedan disponer de ellos a nivel de las tres (3) plataformas digitales (APP, Banca por Internet y ATM's), asimismo su aceptación será totalmente digital, de manera que, el cliente de forma rápida pueda disponer de una cuenta de ahorro, o de un préstamo de consumo, así como de otros servicios de consultas y constancias de productos.

## 2.2. MAPA CONCEPTUAL

El mapa conceptual muestra de manera gráfica las metodologías que se utilizarán en el tema de investigación, está compuesto por el título, seguido de la metodología base (PMI) donde se desprenden las áreas de conocimiento de calidad e integración, a continuación, se presenta la propuesta de mapa conceptual.



V

V



### 2.3. ANALISIS DE LA METODOLOGIA A UTILIZAR

Para desarrollar la investigación y centrar el tema, se utilizará la metodología PMI (Instituto de administración de proyectos), utilizando la guía oficial PMBOK (Project Management Body of Knowledge) 6ta edición publicada en el 2017, compuesta por 5 grupos de proceso y 10 áreas de conocimiento. Basado en lo anterior se tomarán dos grandes áreas:

1. Gestión de la Calidad
2. Gestión de Integración

#### 2.3.1. Gestión de la calidad

La gestión de calidad que debe aplicar Banco Davivienda para mantener el nivel de satisfacción del cliente es importante, tomando en consideración los aspectos básicos y el comportamiento de cada cliente, es decir, por segmentos, (nivel económico, edad, genero, etc.) en la construcción del modelo de transformación de sus servicios y productos ofrecidos de forma tradicional y convertir su disponibilidad en canales digitales. De acuerdo al PMBOK (2016), 6ta edición indica que “los enfoques modernos de gestión de la calidad tratan de minimizar las

variaciones y de obtener resultados que cumplan con determinados requisitos de los interesados”  
(p. 275)

A continuación, se presentan tres definiciones sobre la calidad:

- Satisfacción al Cliente:
- Mejora Continua
- Responsabilidad de la Dirección

#### Satisfacción del cliente

Las instituciones financieras basan sus esfuerzos en preparar estrategias que permitan al cliente satisfacer sus necesidades financieras, es por ello que la creación de productos y servicios o la transformación de la plataforma de disponibilidad, deben ir acompañados de una estrategia que permita garantizar la satisfacción del cliente e incluso que se pueda incrementar, de esta forma se mantendrá la fidelidad y la recomendación verbal.

#### Mejora continua

La evaluación constante de los productos y servicios, brinda un parámetro que permite determinar los eventos que afectan y/o aumentan los resultados, por lo anterior los controles se vuelven importantes para la alta gerencia en el sentido de implementar las correcciones en el momento justo y así evitar una disminución considerable de los resultados tanto a nivel de satisfacción del cliente como a nivel de resultados monetarios.

#### Responsabilidad de la dirección

La responsabilidad de la dirección se basa en tomar las decisiones en el momento oportuno, es decir, no dejar que la competencia o los factores internos y externos puedan afectar la calidad de los servicios y productos, es por ello que siempre se debe mantener un buen equipo que permita monitorear de manera constante los resultados y puedan comunicar de forma eficaz los incidentes identificados. Referente a los productos y servicios que prestan las instituciones financieras, se vuelve más específico debido a que una falla o la falta de disponibilidad puede afectar las operaciones o transacciones monetarios o no monetarias que ejecutan los clientes de manera diaria.

#### 2.3.1.1. Certificaciones

La calidad de los servicios y productos, así como la seguridad e integridad de la información proporcionada por los clientes, es muy delicada y confidencial, es por ello que se propone a Banco Davivienda realice la certificación en las siguientes normas:

- Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad
- Norma ISO 27000 Seguridad Informática y Seguridad de la Información

Norma ISO 9001:2015 Sistema de gestión de calidad

Para realizar cambios en los procesos de disponibilidad de los productos en Banco Davivienda, es de vital importancia la implementación de un sistema de gestión de calidad y una mejora continua que satisfagan las necesidades del cliente, asociado a este enfoque se deben

implementar metodologías de mantenimiento y supervisión permanente en los mismos, con el objetivo que estos conlleven al alcance de los objetivos de la organización.

Es importante destacar que se pretende crear una cultura financiera que permita alcanzar un ranking bancario, por consiguiente, se consideran estos aspectos:

- a) Gestionar clientes, no solo operaciones.
- b) El cliente es el número uno.
- c) El cliente no está al servicio del Banco, sino que el Banco Davivienda está al servicio del cliente.
- d) Se demanda una relación permanente (no solo puntual), humana (no solo mercantil), debido que el cliente no solo deposita su dinero o solicita un servicio bancario, sino que deposita su confianza en Banco Davivienda.

Según (Perez, 2009) “Las técnicas y herramientas de gestión de calidad pueden y deben ser usadas para la gestión de todos los ámbitos de la empresa. Orientación de la empresa al cliente, eficacia y mejora de son conceptos bien desarrollados y estructurados en ISO 9001” (p, 14)

Algunos principios primordiales en la gestión de calidad son los siguientes:

Enfoque al cliente

El modelo de negocio de Banco Davivienda, depende de sus clientes, es por eso que todos los esfuerzos deben ir encaminados en cumplir con sus expectativas, necesidades actuales y futuras, con el objetivo de satisfacerlas y así mejorar su percepción, motivo por el cual es vital realizar mejoras a los procesos que tengan como fin mejorar el servicio y lograr la evolución de la institución.

Liderazgo

Mantener y promover un ambiente interno dentro de Banco Davivienda, en el cual, todo el personal pueda involucrarse y se sienta comprometidos con el alcance de los objetivos es de vital importancia.

La participación de las personas

El capital humano es importante en Banco Davivienda, es importante su desarrollo, motivo por el cual es vital realizar estas acciones:

- a) Asignar responsabilidades en la solución de problemas.
- b) El fomento del trabajo en equipo.
- c) Innovación y creatividad para alcanzar los objetivos de la organización.
- d) Enfoque hacia la creación de valor

Norma ISO 27000 Seguridad informática y seguridad de la información

El proceso de cambios, particularmente en los escenarios en los que los productos y servicios de Banco Davivienda se pretendan poner a disposición en canales digitales, conlleva un manejo eficiente de la información que se producirá, es por eso que es indispensable contar con normas internacionales que garanticen el buen manejo y calidad de sus mismos procesos de gestión.

Según la Norma ISO 27001 (2018) define que “La información es un activo que, como otros activos importantes del negocio, tiene valor para la organización y requiere en consecuencia una protección adecuada” (parf 19).

La norma ISO 270001, promueve un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información, que consiste en medidas orientadas a proteger la información, contra cualquier amenaza que limite la continuidad de las actividades de la empresa (Iso N. , 2016).

Según la norma antes citada, los objetivos del SGSI son los siguientes:

- a) Confidencialidad la información: no se pone a disposición ni se revela a individuos, entidades o procesos no autorizados.
- b) Integridad: mantenimiento de la exactitud y completitud de la información y sus métodos de proceso.
- c) Disponibilidad de la información: acceso y utilización de la información y los sistemas de tratamiento de la misma por parte de los individuos, entidades o procesos autorizados cuando lo requieran.

En el proceso de intercambio de la información, contar con una gestión segura es vital.

La norma ISO 270001 cuenta con una serie de fases para un desarrollo y procesamiento efectivo, entre las cuales la misma propone:

- a) Definir la Política
- b) Definir el Alcance del SGSI
- c) Análisis de Riesgos
- d) Gestión de Riesgos
- e) Selección de Controles a Implementar
- f) Declaración de Aplicabilidad
- g) Revisión del sistema.

(27001, 2016)

#### 2.3.1.2. Lean 6 Sigma

Se utilizará Six Sigma para medir y mejorar la calidad de los productos y servicios implementados en los canales digitales, la aplicación de un método científico garantizará un elevado estándar de calidad, de tal forma que crezca la cartera de clientes, así como el posicionamiento de la institución en el mercado financiero nacional.

Benito, (2000) afirma: “una filosofía de gestión, orientada a la perfección (ausencia de fallos) o, lo que es lo mismo, a la eliminación sistemática de todas las causas de ineficacia e ineficiencia de las organizaciones, un objetivo a alcanzar, una medida del rendimiento” (p.60).

El método aplicado en Lean Six Sigma es DMAIC, definir, medir, analizar, mejorar y control, es muy utilizado por grandes corporaciones debido a que garantiza la eliminación de malas prácticas en los procesos de la calidad.

### 2.3.2. Gestión de la integración

Con la creación de productos y servicios en canales digitales se vuelve importante tener un método que permita integrar la información que se genere en todas las áreas participantes en el proceso de productos digitales, de acuerdo al PMBOK 6ta edición indica que “la gestión de integración tiene que ver con “recopilar datos sobre los resultados alcanzados, analizar los datos para obtener información y comunicar esta información a los interesados relevantes” (p.72).

#### 2.3.2.1. Método Kaizen

Realizar ajustes en el momento justo y no permitir que las actividades se detengan, es uno de los objetivos de las instituciones financieras, los productos y servicios siempre deben estar a la disponibilidad de los clientes para su uso, es por ello que se incorporará la forma de ejecución basada en el método Kaizen

De acuerdo (gallegos, s.f.):

El método Kaizen se trata de mejoramiento continuo e involucra a todas las personas de la organización, desde la dirección general hasta los operarios de primera línea. El sistema Kaizen se enfoca a la simplificación de procesos, conocimientos del comportamiento humano y mejora de personas, creatividad aplicada, calidad como primer objetivo y la eliminación de desperdicios. La estrategia Kaizen se nos presenta como un enfoque de sistemas y herramientas para la solución de problemas que puede aplicarse en la mejora de la competitividad de la empresa y por ende en su rentabilidad y supervivencia. (p.2.)

Sin duda involucrar a todos los participantes del proceso de creación o seguimiento de determinados productos y servicios permite encontrar mejor respuesta de cara al cliente.

#### 2.4. MARCO LEGAL

La creación de productos y servicios en canales digitales, conlleva una serie de reformas de políticas y procesos, no solamente a lo interno de la institución que los implementa, sino que debe ir acompañado de una aprobación de los entes reguladores, en este caso de la Comisión Nacional de Bancos y Seguros (CNBS), pues es el ente que formula reglamentos a las leyes del sistema financiero, y de acuerdo a estos parámetros, realiza de forma anual, una auditoria para certificar la correcta aplicación a lo establecido en cada reglamento. Uno de los ejemplos es la ley de tarjeta de crédito, dicho reglamento expresa sobre el manejo de la documentación y los clientes que pueden optar a una tarjeta de crédito, sin embargo, en ciertos casos, los documentos generados por cada institución financiera pueden guardarse de forma física o de forma electrónica, y sobre el contrato, reza claramente que debe ir obligatoriamente firmado por el cliente. Así como este producto, existen varios en similares situaciones, pues en alguna forma los Bancos son independientes en la documentación que solicitan a los clientes, pues asumen los riesgos de mercado en el caso de una morosidad en algún producto del activo es decir de crédito.

En este sentido, las instituciones financieras deben fortalecer sus políticas y procesos internos para hacerle frente a la era digital y no hay mejor forma que capacitándose, así como enviar a sus recursos humanos de confianza a conocer las mejores prácticas en países que ya cuentan con procesos 100% digital.

### **CAPITULO III: METODOLOGÍA**

En este capítulo se desarrolla los temas sobre la metodología de investigación relacionado con la transformación de productos y servicios de lo tradicional a canales digitales en Banco Davivienda. Mediante la aplicación de procesos metodológicos se puede alcanzar el éxito de un tema de investigación de cualquier naturaleza, siempre que se considere las ramas y las mejores prácticas. En el caso de la transformación de productos y servicios que se ofrecen de forma tradicional a canales digitales no es la excepción.

### 3.1. CONGRUENCIA METODOLOGICA

En esta sección se desarrolla el tema de congruencia metodológica, se incluye la matriz con el mismo nombre, donde se describe de manera lógica el contenido del tema de investigación, asimismo se incluye la operación de la variable dependiente e independiente.

#### 3.1.1. Matriz metodológica

La congruencia que tiene el título de la investigación con los elementos relacionados se puede apreciar de manera precisa en la tabla 1. Adicional se presenta el nombre la variable dependiente e independiente, como elementos importantes que sustenta el contenido de la investigación.

TABLA 1: MATRIZ DE METODOLOGÍA

Título de la investigación	Problema de investigación	Preguntas de investigación	Objetivos		Variables	
			Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos de la investigación	Independiente	Dependiente
Transformación Digital de Banco Davivienda Honduras	Transformar los productos y servicios que se ofrecen en los canales tradicionales a plataformas digitales (APP, BXI y ATM's)	¿Qué componentes utilizará Banco Davivienda para desarrollar un plan de trabajo que permita la transformación de los productos y servicios?	Proponer una estrategia que permita transformar los productos y servicios que los clientes adquieren por medios tradicionales	1. Formular un plan de trabajo que enlace todos los componentes internos y externos para la transformación de los	Experiencia del cliente sobre el flujo de productos y servicios	Gestión de transformación de productos y servicios

		<p>¿Cómo Banco Davivienda identificará los productos y servicios que deberán ser puestos a disposición en canales digitales?</p> <p>¿Qué políticas y procesos optimizará Banco Davivienda para la transformación digital de sus productos y servicios?</p>	<p>para convertir su disponibilidad en canales digitales, así como identificar las políticas y procesos relacionados para su optimización.</p>	<p>productos y servicios</p> <p>2. Elaborar una estrategia que permita identificar los productos y servicios que deberán ser puestos a disposición en canales tradicionales</p> <p>3. Elaborar una mejora a las políticas y procesos relacionados a la transformación de los productos y servicios para su optimización</p>	<p>Conocimiento del cliente sobre productos y servicios</p> <p>Oportunidad de mejora</p>	
--	--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

De la pregunta de investigación se deriva el objetivo general, fundamentado y considerado para su comprobación en los objetivos específicos.

### 3.1.2. Definición operacional de las variables

Se plantea la variable dependiente gestión de transformación de productos y servicios, así como variable independiente experiencia del cliente, conocimiento del cliente sobre productos y servicios y oportunidades de mejora.

A continuación, en la tabla 2, se puede apreciar el detalle de la variable dependiente e independiente compuesto por: El nombre de la variable, la definición (conceptual y operacional), dimensiones, indicador, preguntas e ítem.

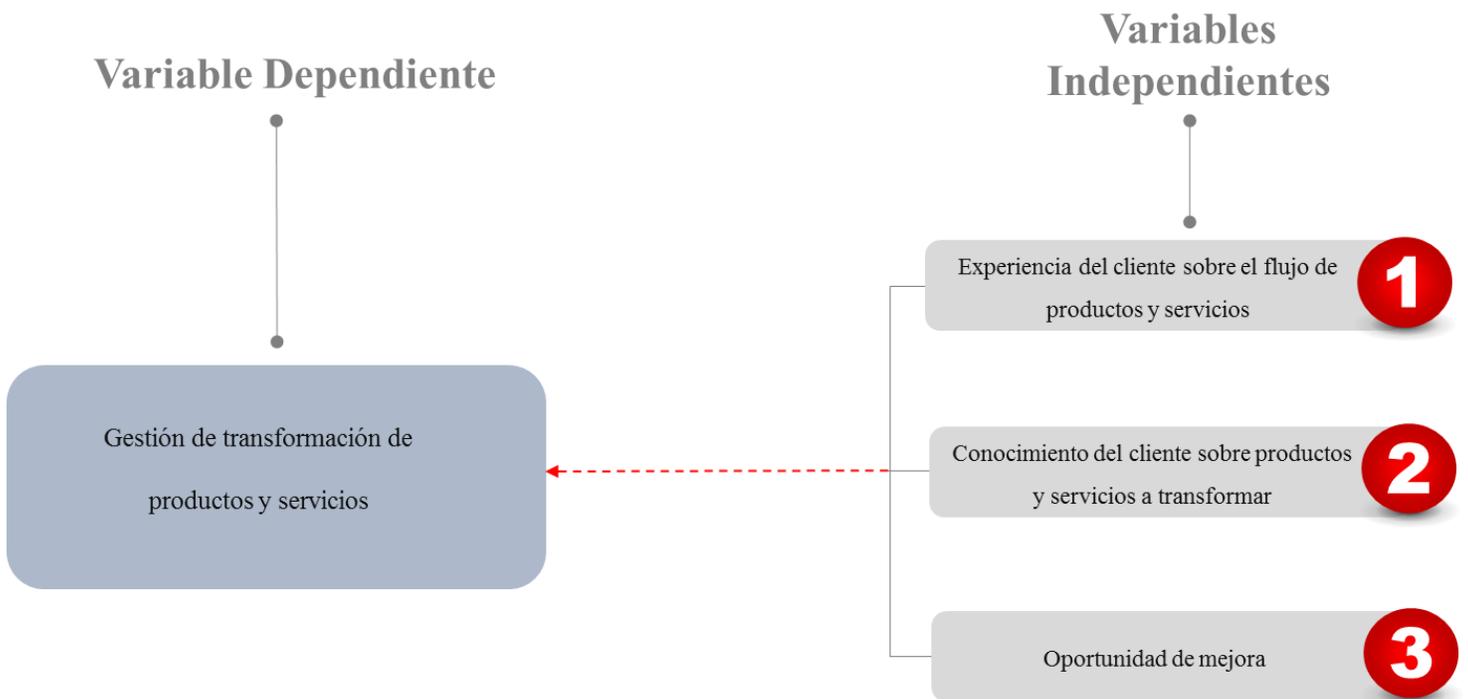


FIGURA 4: DIAGRAMA SAGITAL

Fuente: Creación propia

TABLA 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Item
	Conceptual	Operacional			
Experiencia del cliente sobre el flujo de productos y servicios	Procesos y procedimiento que se requieren para la creación de un producto o gestión de un servicio en Banco Davivienda	Reducir al mínimo los pasos del proceso de creación de productos y servicios en Banco Davivienda, considerando las opiniones y experiencia del cliente referente a los flujos.	Satisfacción del cliente	Tiempo de creación de productos y servicios	Encuesta
Conocimiento del cliente sobre productos y servicios a transformar	Identificación de productos y servicios que mayor demandan los clientes por los medios tradicionales, de esta forma colocarlos en medios tradicionales	Convertir los productos y servicios que los clientes mayor demandan de tradicional a canales digitales	Satisfacción del cliente	Productos y servicios de mayor preferencia del cliente	Encuesta
Oportunidad de mejora	Identificar los procesos y políticas que permitan ejecutar los productos y servicios respetando las normativas y controles establecidos por los entes reguladores	Reducir el riesgo de multa monetaria por incumplir alguna norma o política de los entes reguladores	Controles procedimientos y	Tipos de documentos a solicitar	Encuesta

Fuente: Creación propia

TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Item
	Conceptual	Operacional			
Gestión de transformación de productos y servicios	Es la plataforma tecnológica donde los clientes podrán adquirir sus productos y servicios de manera fácil y rápida. Las plataformas son Banca por internet, APP y ATM's.	Reducción de tiempo en la adquisición de productos y servicios de manera segura y confiable. Considerando que el cliente ingresará con un usuario y contraseña a las distintas plataformas tecnológicas, esto debe ser capaz de autenticar e identificar a un único cliente, de acuerdo a estándares de calidad y seguridad tecnológica. De esta forma se garantiza la privacidad de la información y datos que mantendrá el cliente en la data del banco.	Disponibilidad de las plataformas	Satisfacción del cliente con los horarios de disponibilidad de las plataformas	Encuesta
				Registro de ingresos en diferentes horarios	
				Accesos a las plataformas	

Fuente: Creación propia

### 3.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Con la presente investigación se pretende conocer la realidad de los productos y servicios que se ofrecen de manera tradicional, de esta forma identificar los aspectos de factibilidad en cuanto a elementos legales que permitan transformar a procesos digitales, eliminando así, los documentos físicos, y brindando al cliente una facilidad de adquisición y prestación de servicio de manera ágil y amigable.

Por lo anterior, se utiliza una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa), de igual forma basándose en un estudio no experimental con diseño transeccional de tipo descriptivos, así como un enfoque que permita recabar por parte de personal clave, ubicados en departamentos estratégicos, que viven día a día la experiencia de crear productos y servicios de manera tradicional, así como personal de transformación del negocio, sus opiniones en la ejecución de su trabajo, en la investigación descriptiva según Tamayo (2004) afirma: “El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente”. (p. 46). De acuerdo al enfoque se utilizará una parte cualitativa y cuantitativa, así como la determinación que las conclusiones obtenidas de la información que proporcionen las personas claves de los departamentos, así como la recolección de datos de los clientes que hoy viven la experiencia de adquirir productos y servicios de forma tradicional, es la principal fuente que alimentará la estrategia de transformación.

Se utiliza el método inductivo, es una de las principales características de la investigación cualitativa según Tamayo (2004) afirma: “Es inductiva o mejor cuasi-inductiva; su ruta metodológica se relaciona más con el descubrimiento y el hallazgo que con la comprobación o la verificación”. (p. 59). De los datos obtenidos, se ira de lo específico a lo general, es decir, de los

elementos mínimos que componen los productos y servicios hasta la disponibilidad en el canal digital según corresponda.

### 3.3. METODO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1. Población

La población que se toma como estudio para la investigación, son los clientes que hoy no tienen una tarjeta de débito para realizar comprar de forma electrónica o ir a retirar efectivo al ATM, y los clientes que no cuentan con un usuario en la banca por internet, como se muestra a continuación:

TABLA 3: CLIENTES BANCO DAVIVIENDA

Clasificación	Cantidad
Cientes totales	203,560
Cientes sin banca por internet ni tarjeta de débito	15,100
Cientes de la zona centro sur	8,758

Fuente: Banco Davivienda, enero 2019

#### 3.3.2. Método de muestreo

En esta investigación se tomará como enfoque el muestreo no probabilístico de acuerdo a sus características de aplicación, según (Hernandez sampieri, 2004) destaca que:

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos, no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Aquí el procedimiento no es mecánico, si con base en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionada obedecen a otros criterios de investigación (p. 245)

Por el mismo método intervienen, criterios personales del investigador en la selección del método.

Muestreo por Conveniencia; Se aplica este método de gestión, con el objetivo de tratar de obtener variables convenientes, tomando como base, que si el convertir la disponibilidad de estos productos, en canales digitales, aporta valor a las actividades directivas, financieras y operativas

de Banco Davivienda. Es de suma importancia realizar este muestreo para tener una pauta tanto interna como externa, tomando como base mejorar el servicio al cliente y están a la vanguardia tecnológica en el mercado, que permita mejorar la posición del banco de cara al mercado financiero.

Por lo anterior se aplica la siguiente fórmula para encontrar el número de la muestra:

$$n = \frac{(Z)^2(N)(P)(Q)}{(N-1)(E)^2 + Z^2(P)(Q)}$$

- A. n= Tamaño de la muestra
- B. N= Total de la población
- C. Z= Nivel de confianza (90%), es decir, un valor de Z de 1.65
- D. P= Proporción proporcional de ocurrencia de un evento (0.50)
- E. Q= Proporción proporcional de no ocurrencia de un evento (0.50)
- F. E= Error muestral (0.07)

Aplicando la fórmula del tamaño de la muestra se tiene:

$$n = \frac{(1.65)^2(8,758)(0.50)(0.50)}{(8,758-1)(0.07)^2 + (1.65)^2(0.50)(0.50)}$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de, n= 137 encuestas a aplicar a clientes sin banca por internet ni tarjeta de débito.

### 3.3.3. Localización de la población

Banco Davivienda institución donde se obtendrá la información para ejecutar la muestra, se encuentra ubicada en el municipio del distrito central, intercepción boulevard juan pablo y

Suyapa, desde este sector se brindan las directrices acerca del negocio de productos y servicios a nivel nacional. Asimismo, los clientes que entran en la población a estudiar están ubicados en las tres zonas donde Davivienda tiene presencia física, es decir, agencias.

FIGURA 5: ZONAS DE COBERTURA BANCO DAVIVIENDA



Fuente: Banco Davivienda Honduras

#### 3.3.4. Tiempo de la investigación

La investigación se desarrolla en el primer semestre del 2019 (enero a junio), como parte de la clase de tesis de la maestría de administración de proyectos, durante este periodo el banco vive momentos decisivos, pues actualmente las empresas se enfocan en la creación de productos y servicios 100% digital, esa es la tendencia del mercado, y el sector financiero no es la excepción, por lo anterior, la investigación está en un momento clave de transformación financiera en Honduras.

### 3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La participación de expertos en temas de transformación de productos y servicios de lo tradicional a canales digitales es fundamental, pues es la manera de asegurar que los procedimientos se cumplan de acuerdo a las políticas internas y externas relacionadas con cada producto o servicio. Esto permitirá identificar la ruta a seguir para la estrategia de transformación, debido a que son ellos los principales elementos que viven día a día los procesos de cambio. Así como la opinión de los clientes que realizan transacciones en canales tradicionales, de diferentes productos y servicios, esto permitirá conocer la experiencia, el conocimiento y los aspectos de mejora en la transformación de los productos y servicios de lo tradicional a canales digitales.

## CAPITULO IV: RESULTADOS

En el presente capítulo se expone el análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta. Estos documentos se complementan con el esquema de operacionalización de las variables descritas en el capítulo N°3. Con el objetivo de obtener una referencia cualitativa y cuantitativa para la transformación de productos y servicios que los clientes adquieren en medios tradicionales para convertir su disponibilidad en canales digitales. De la población se seleccionó una muestra de ciento treintaisiete encuestas aplicadas a las clientes que no tienen tarjeta de débito ni usuario de banca por internet de la zona centro sur.

### Identificación de la Población

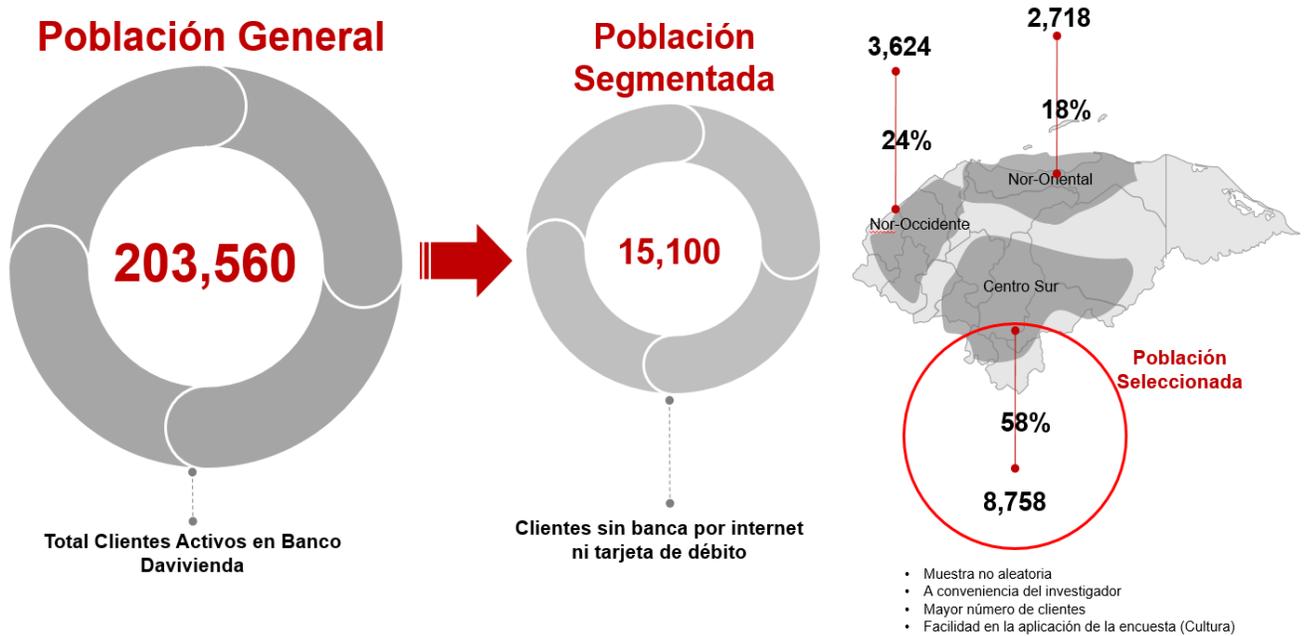


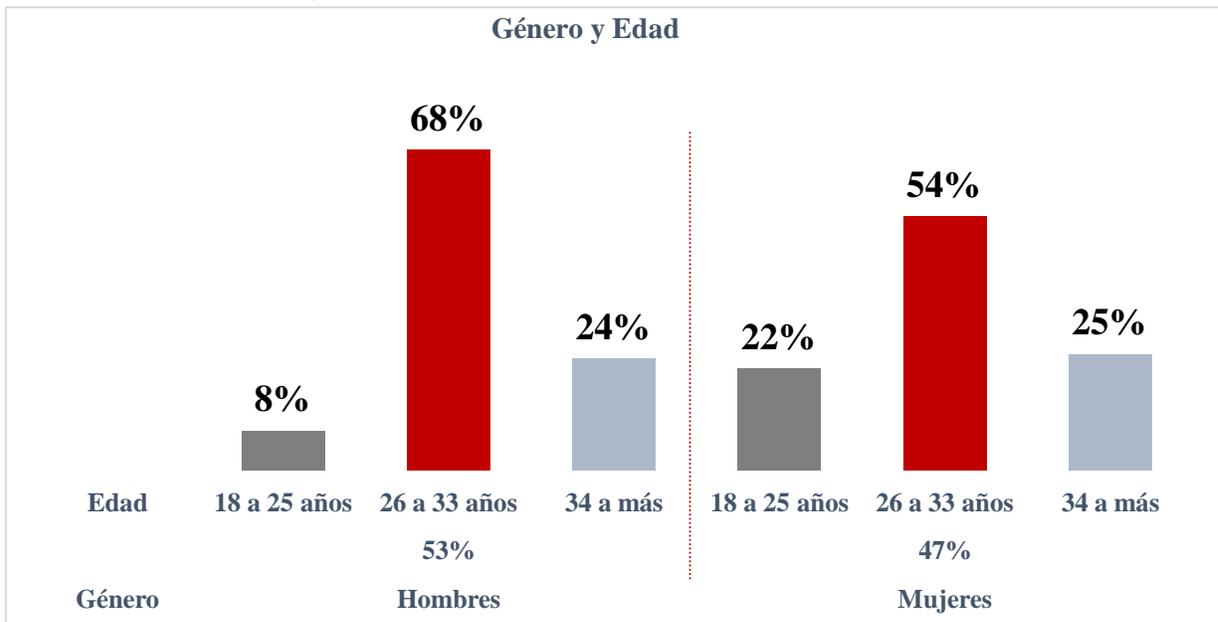
FIGURA 6: IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

Creación propia

## 4.1. ANALISIS DE RESULTADOS

### 4.1.1. Generalidades

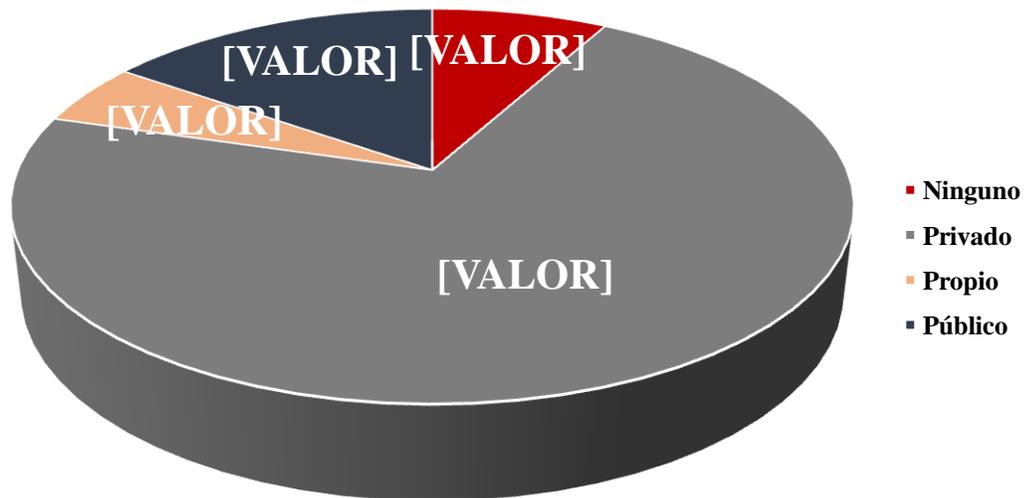
**Gráfico 1: Género y edad**



De los datos de género y edad del gráfico 1 se analiza lo siguiente:

- En cuanto al género: El 53% de los clientes son del sexo masculino y el 47% son del sexo femenino.
- En cuanto a la edad: El 68% de los clientes del sexo masculino están representados en el rango de 26 a 33 años y el 54% de los clientes del sexo femenino están representados en el rango de 26 a 33 años. De acuerdo a estos resultados la oportunidad de adaptación al uso de los canales digitales es considerable, si se toma en cuenta que se encuentran en la generación Millenials, es decir nativos digitales.

**Gráfico 2: Lugar de Trabajo**

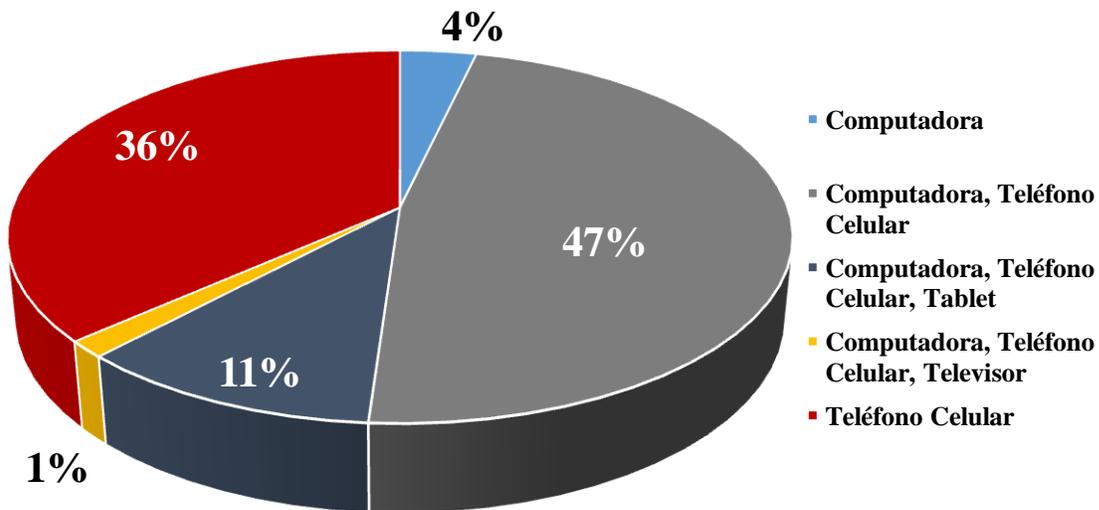


De los datos de lugar de trabajo del gráfico 2 se analiza lo siguiente:

a) El 72% de los clientes trabajan en la empresa privada. Esto significa que la mayoría de clientes están concentrados en las empresas maquiladoras.

El 100% de los clientes (137) contestaron que tienen acceso a internet.

**Gráfico 3: ¿En qué medio tiene acceso a internet?**

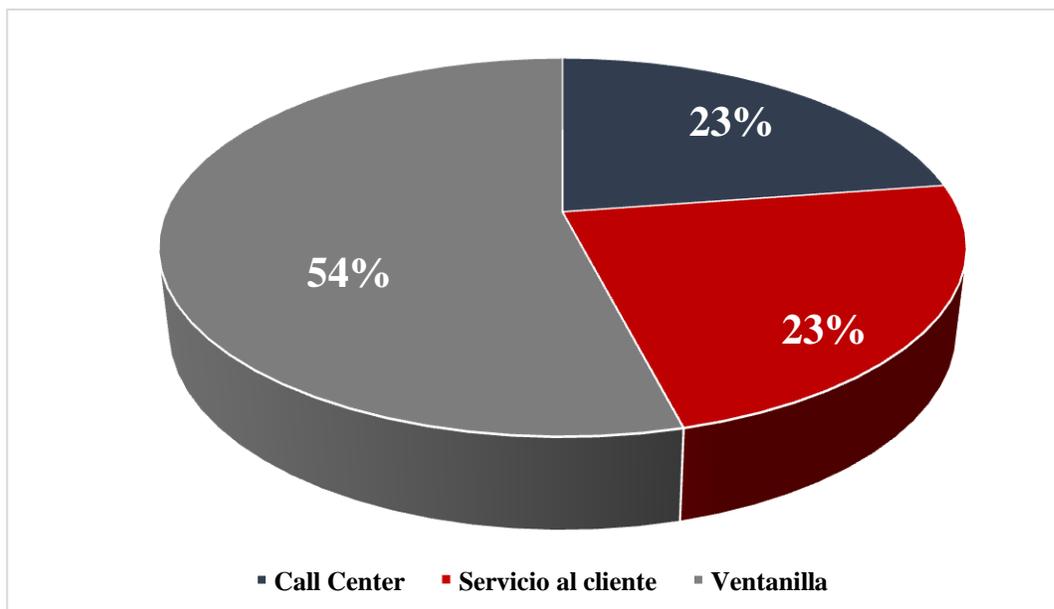


De los datos ¿En qué medio tiene acceso a internet? del gráfico 3 se analiza lo siguiente:

- a) El 47% de los clientes tienen acceso a internet desde su computadora y el celular, asimismo un porcentaje considerable del 36% únicamente tiene acceso a internet desde su celular. Es muy representativo estos datos, considerando que para acceder a los canales digitales para ejecutar una operación financiera debe utilizarse un celular o una computadora.

#### 4.1.2. Experiencia del cliente sobre el flujo de productos y servicios

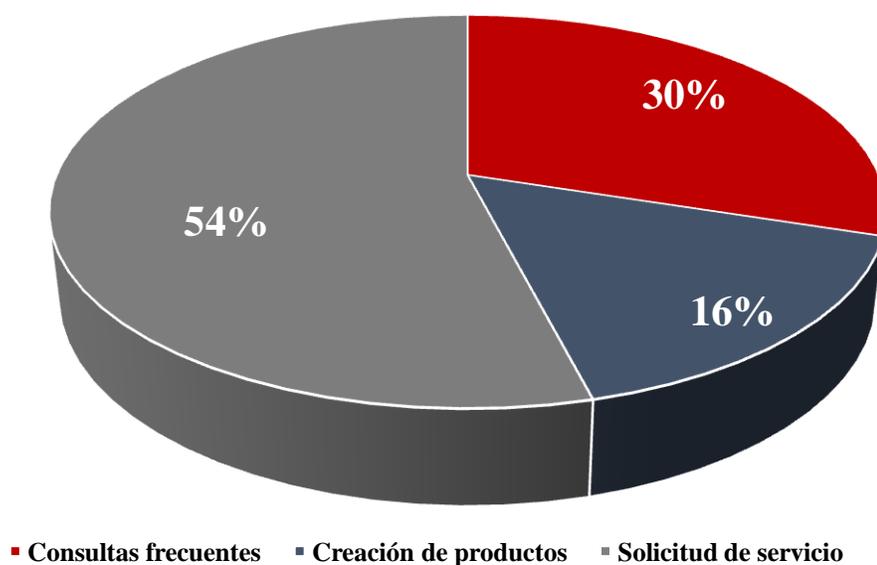
**Gráfico 4: ¿Qué área del banco utiliza con mayor frecuencia?**



De los datos ¿Qué área del banco utiliza con mayor frecuencia? del gráfico 4 se analiza lo siguiente:

- a) El 54% de los clientes ejecutan operaciones en ventanilla, asimismo con un mismo porcentaje del 23%, los clientes solicitan sus operaciones financieras en Call Center y Servicio al Cliente respectivamente.

**Gráfico 5: ¿Qué operación solicita con mayor frecuencia?**

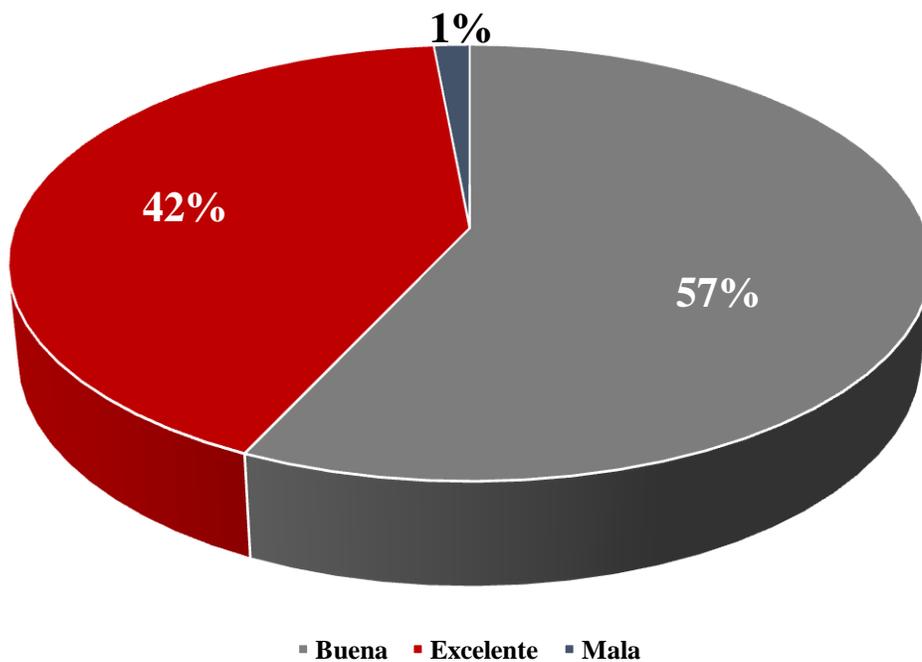


De los datos ¿Qué operación solicita con mayor frecuencia? del gráfico 5 se analiza lo siguiente:

- a) El 54% de los clientes se abocan al banco a solicitar un servicio, asimismo el 30% realiza consultas frecuentes y el 16% realiza la creación de productos. De acuerdo a estos

resultados, se puede interpretar que los clientes pueden ahorrarse mucho tiempo al momento de solicitar los servicios que ofrece el banco utilizando los canales digitales.

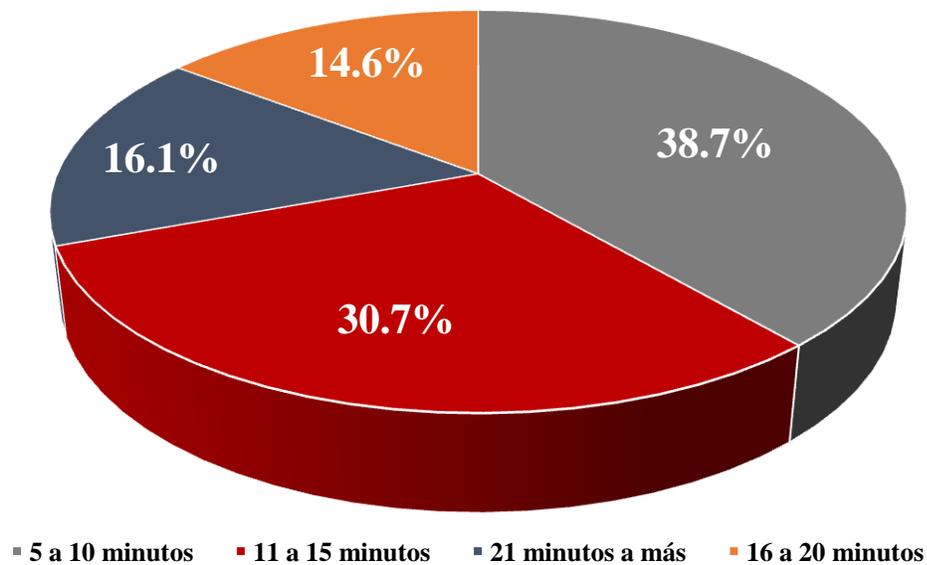
**Gráfico 6: ¿Cómo es la atención que recibe de los funcionarios del banco?**



De los datos ¿Cómo es la atención recibida por los funcionarios del banco? del gráfico 6 se analiza lo siguiente:

- a) El 57% de los clientes tienen una percepción buena de la atención que reciben de los funcionarios del banco, al momento de realizar una transacción financiera, asimismo el 42% tiene una percepción excelente y únicamente el 1% tiene una percepción negativa.

**Gráfico 7: ¿Cuánto tiempo invierte en la operación o solicitud?**

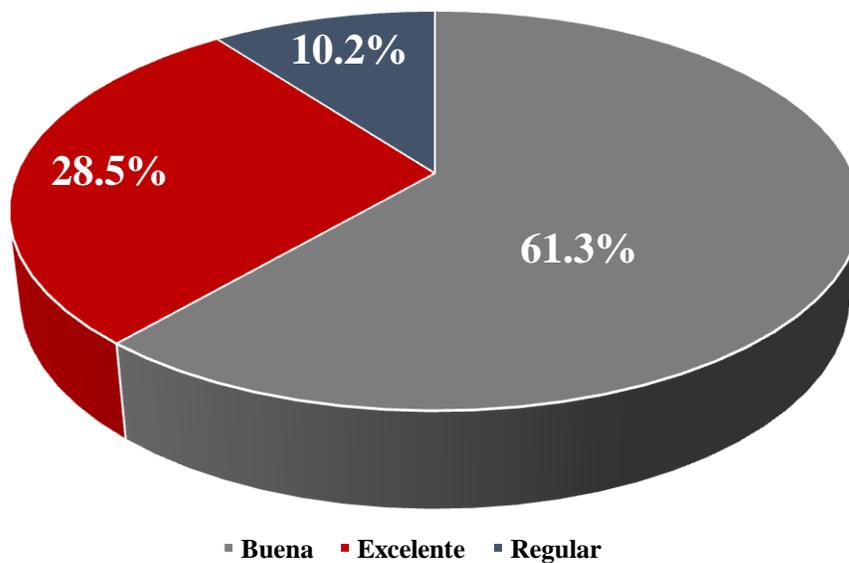


De los datos ¿Cuánto tiempo invierte en la operación o solicitud? del gráfico 7 se analiza lo siguiente:

- a) El 39% de los clientes demoran entre 5 a 10 minutos, el 31% percibe que se tarda de 10 a 15 minutos, seguido por el 16% que considera que se tarda más de 20 minutos. De

acuerdo a los resultados, existe una gran oportunidad para reducir el tiempo de ejecución de las operaciones (31%), pues en los canales digitales se ejecutan las transacciones de forma rápida.

**Gráfico 8: ¿Cómo evalúa la experiencia en la operación solicitada en Banco Davivienda?**

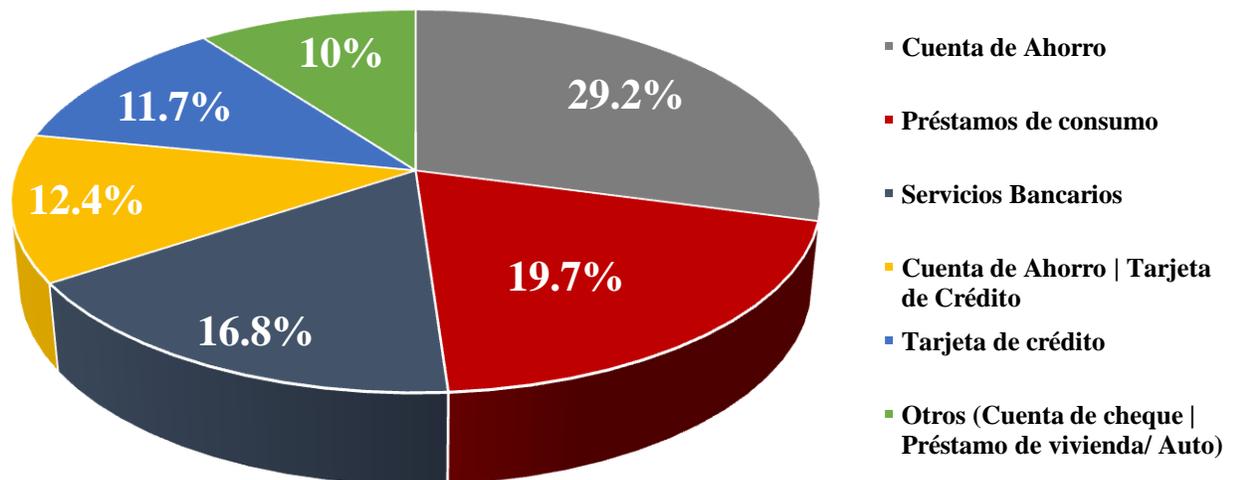


De los datos ¿Cómo evalúa la experiencia en la operación solicitada en Banco Davivienda? del gráfico 8 se analiza lo siguiente:

a) El 61% de los clientes considera que la experiencia en la operación realizada en banco Davivienda es buena, el 28% considera que es excelente y únicamente el 10% considera regular. De acuerdo a la información se puede identificar que existe fidelidad del cliente hacia el Banco Davivienda, pues se siente satisfecho al momento de ejecutar sus transacciones.

#### 4.1.3. Conocimiento del cliente sobre los productos a transformar

**Gráfico 9: ¿Qué producto o servicio tiene en Banco Davivienda?**



De los datos ¿Qué producto o servicio tiene en Banco Davivienda? del gráfico 9 se analiza lo siguiente:

a) El 29.2% de los clientes tienen cuenta de ahorro, el 19.7% tienen préstamos de consumo, 16.8% tiene asociados servicios a su cuenta de ahorro o tarjeta de crédito para que sea debitado de forma automática (luz, agua, cable etc), el 12.4% tiene más de un producto, es decir, cuenta de ahorro y tarjeta de crédito, el 11.7% tiene tarjeta de crédito y un 10% tiene cuenta de cheques, préstamos de vivienda y autos. De acuerdo a los datos, podemos mencionar que la mayoría de los clientes tienen productos del pasivo y el activo, es decir cuenta de ahorro, préstamos, tarjeta de crédito, así como pagos recurrentes, por lo tanto, son productos y servicios que deben estar disponibles en canales digitales.

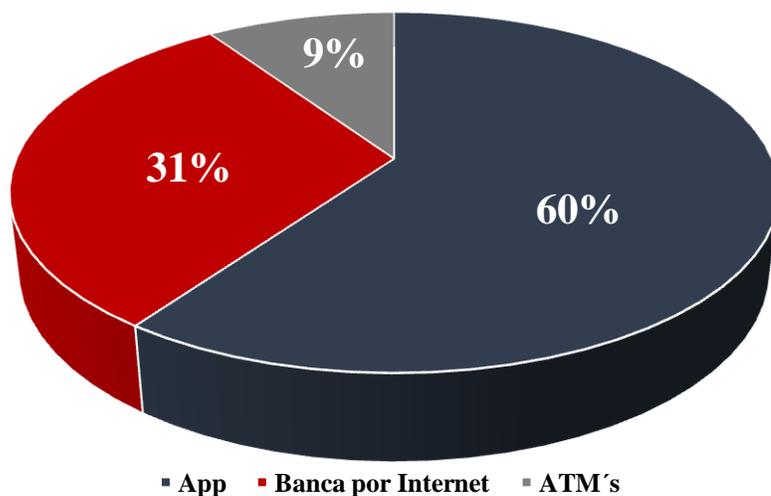
**¿Le gustaría que los productos o servicios con los que cuenta Banco Davivienda estén disponibles a través de un canal digital?**

El 100% de los clientes contestó que “sí”, es una oportunidad para incorporar los productos y servicios a los canales digitales.

**Si, se implementara un canal digital para que realice sus transacciones ¿Lo utilizaría?**

El 100% de los clientes contestó que “sí”, es decir, contamos con la disposición de los clientes para el uso de los canales digitales.

**Gráfico 10: De los siguientes canales ¿Cuál le gustaría utilizar?**



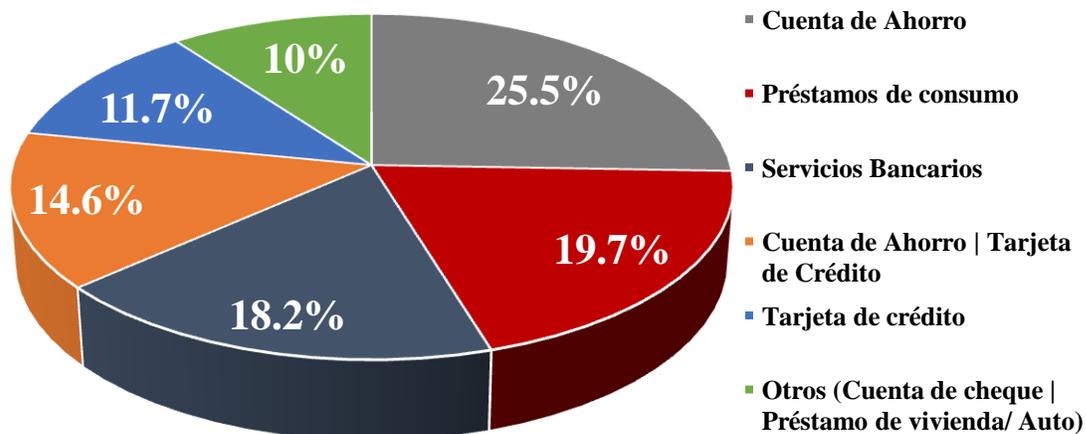
De los datos, de los siguientes canales ¿Cuál le gustaría utilizar? del gráfico 10 se analiza lo siguiente:

- b) El 60% de los clientes les gustaría utilizar el App, el 31% les gustaría utilizar la Banca Por Internet y únicamente el 9% les gustaría utilizar los ATM's. La mayoría de clientes se basan en las aplicaciones, pues es un canal muy utilizado por las empresas para colocar sus productos y servicios, es amigable y fácil de utilizar, asimismo un porcentaje considerable le gustaría utilizar la Banca por Internet, canal tradicional de las instituciones financieras y un porcentaje menor les gustaría utilizar los ATM's.

**¿Cómo considera usted el uso de los canales digitales en tema de seguridad?**

El 85% de los clientes contestó que “confiable”, y un 15% contestó “poco confiable” La mayoría de clientes considera que el uso de los canales digitales es seguro, únicamente un porcentaje menor considera el uso de los canales digitales como poco confiable.

**Gráfico 11: ¿Qué productos o servicios le gustaría que se colocaran en los canales digitales?**

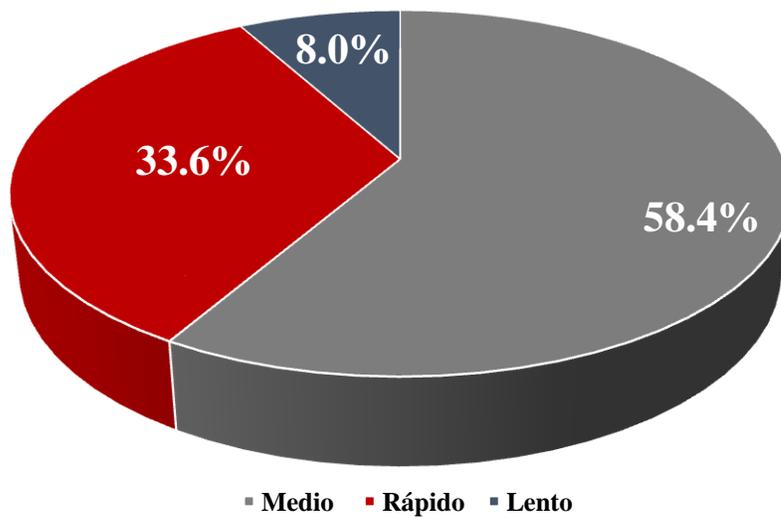


De los datos ¿Qué productos o servicios le gustaría que se colocaran en los canales digitales? del gráfico 11 se analiza lo siguiente:

- a) El 25.5% de los clientes les gustaría utilizar en canales gestionar sus cuentas de ahorro en los canales digitales, así como el 19.7% les gustaría gestionar sus préstamos de consumo, el 18.2% les gustaría gestionar los servicios bancarios, el 14.6% les gustaría gestionar dos productos, cuentas de ahorro y tarjeta de crédito, el 11.7% les gustaría solicitar las tarjetas de crédito en canales digitales y el 10% de los clientes les gustaría gestionar sus cuentas de cheques, prestamos de vivienda y auto en canales digitales.

#### 4.1.4. Oportunidad de mejora

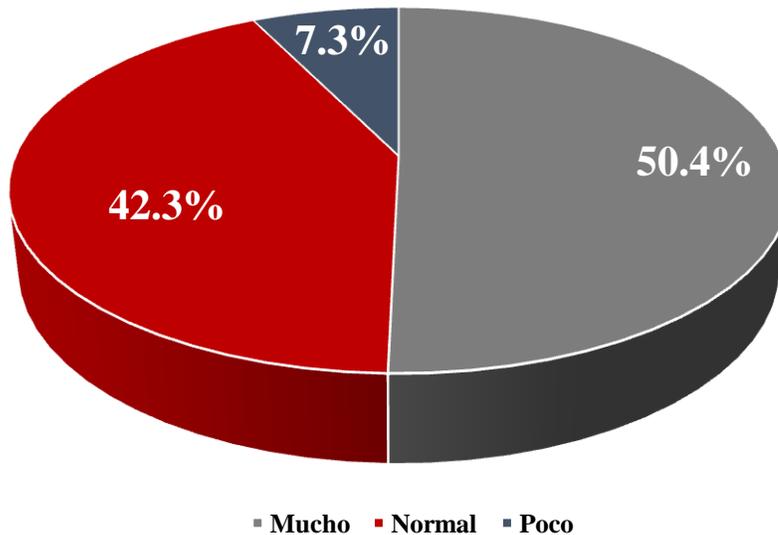
**Gráfico 12: ¿Cómo percibe usted la ejecución de las operaciones en Banco Davivienda?**



De los datos ¿Cómo percibe usted la ejecución de las operaciones en Banco Davivienda?  
 del gráfico 12 se analiza lo siguiente:

- a) El 58.4% de los clientes percibe que el tiempo en la ejecución de sus transacciones es medio, es decir, ni lento ni rápido, un tiempo normal, el 33.6% considera que la ejecución de sus operaciones es rápida y el 8% considera que el tiempo de ejecución de sus operaciones es lento. Esto permite una oportunidad de mejora en la optimización de procesos que hoy los clientes los consideran lentos, asimismo la revisión de los procesos relacionados a los productos que los clientes lo perciben normal, para que cambie esa percepción a rápido.

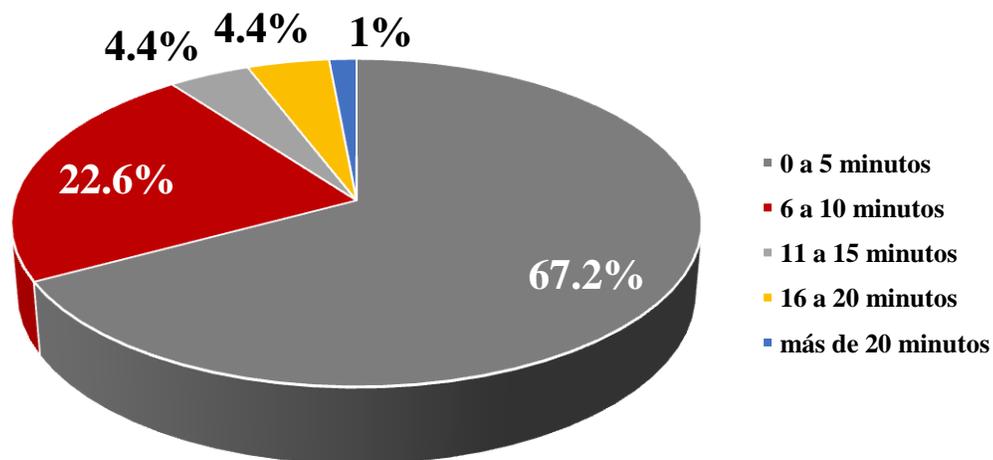
**Gráfico 13: ¿Cómo califica la cantidad de documentos que firma en la creación de un producto o servicio?**



De los datos ¿Cómo califica la cantidad de documentos que firma en la creación de un producto o servicio? del gráfico 13 se analiza lo siguiente:

- a) El 50.4% de los clientes considera que la cantidad de documentos que firma es mucha, el 42.3% considera que la cantidad de documentos es normal y el 7.3% considera que la cantidad de documentos es poca. Los clientes consideran que la cantidad de documentos que firman por la creación de sus productos o servicios, ejecución de operaciones es mucha. La mayor parte de la documentación que se solicita es por controles establecidos en procesos o políticas internos, documentos que se consideraran al momento de la transformación de los productos o servicios a canales digitales.

**Gráfico 14: ¿En cuánto tiempo le gustaría realizar su transacción por canales digitales en Banco Davivienda?**

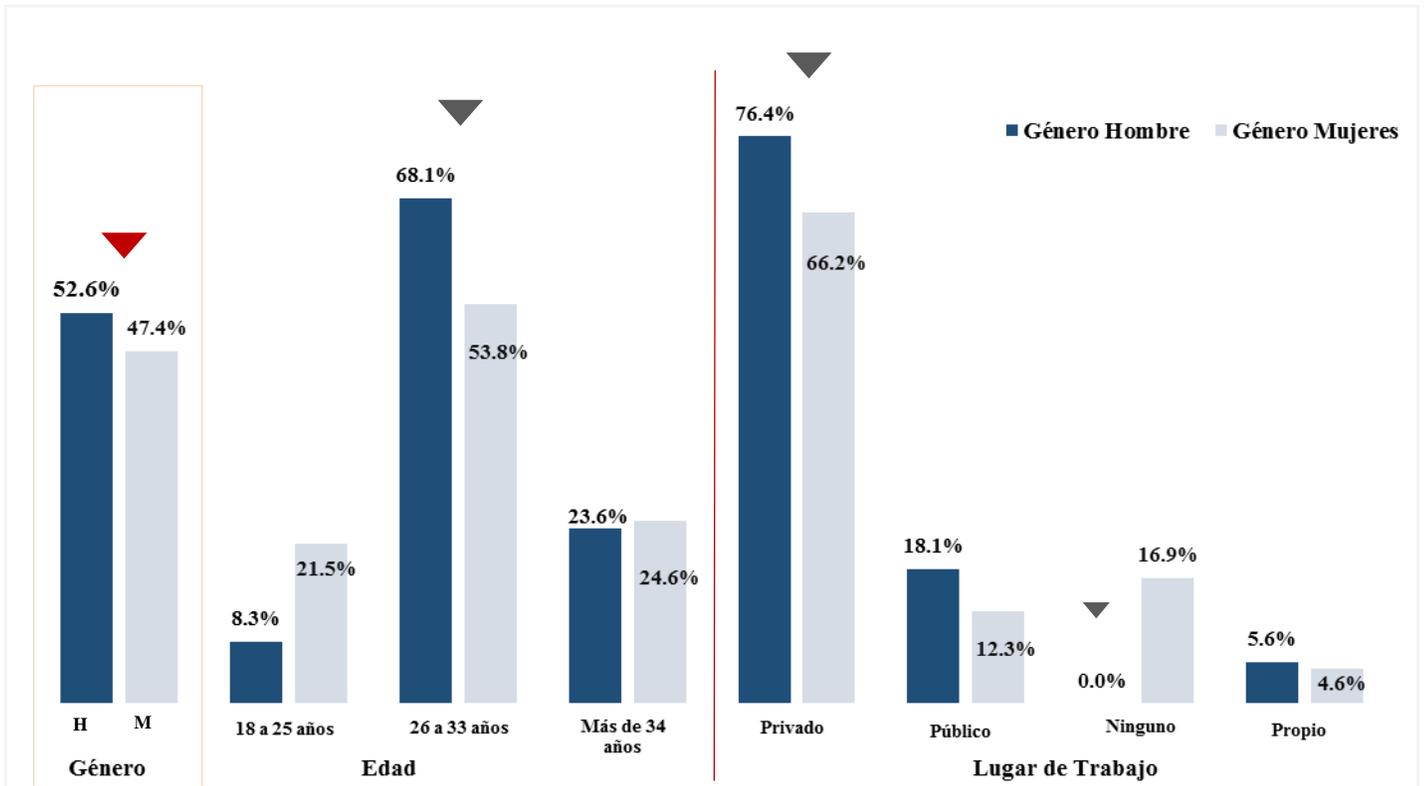


De los datos ¿En cuánto tiempo le gustaría realizar su transacción por canales digitales en Banco Davivienda? del gráfico 14 se analiza lo siguiente:

- a) El 67.2% de los clientes esperan que sus transacciones en los canales digitales se realicen en un tiempo de 0 a 5 minutos, el 22.6% espera ejecutar sus transacciones en un tiempo de 6 a 10 minutos, el 4.4% esperan que el tiempo de ejecución de sus transacciones sea de 11 a 15 minutos. El estándar de ejecución de transacciones a través de los diferentes canales (App, Banca por Internet y ATM's) tienen un tiempo de 0 a 10 minutos.

#### 4.1.5. Combinación de Variables

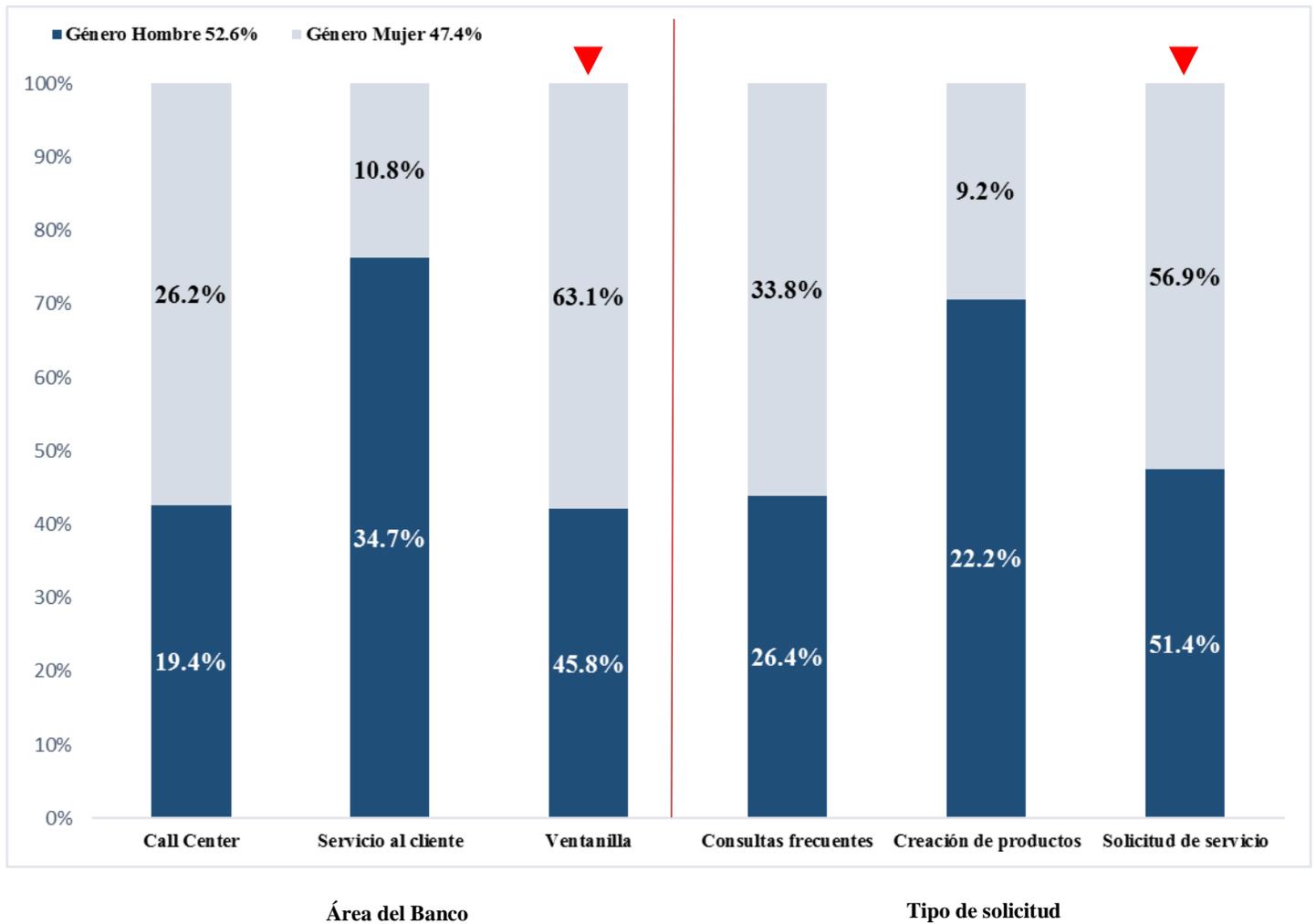
**Gráfico 15: Combinación de preguntas variable general (Género, edad y lugar de trabajo)**



De la combinación de preguntas de la variable general (Género, edad y lugar de trabajo) se analiza lo siguiente:

- a) El 52.6% de los encuestados son hombres y el 47.7% son mujeres, del 100% de los hombres el 68.1% tiene una edad entre 26 a 33 años, del 100% de las mujeres encuestadas el 53% tienen una edad entre 26 a 33 años, el 76.4% de los hombres trabajan en la empresa privada y el 66.2% de las mujeres trabajan en la empresa privada, otro punto importante es que todos los hombres tienen un empleo, en cambio el 16.9% de las mujeres contestó ninguno, se puede interpretar que están desempleadas.

**Gráfico 16: Combinación de preguntas variable general y experiencia del cliente sobre el flujo de productos y servicios, género, ¿qué área del banco utiliza con mayor frecuencia? y ¿qué operación solicita con mayor frecuencia?**

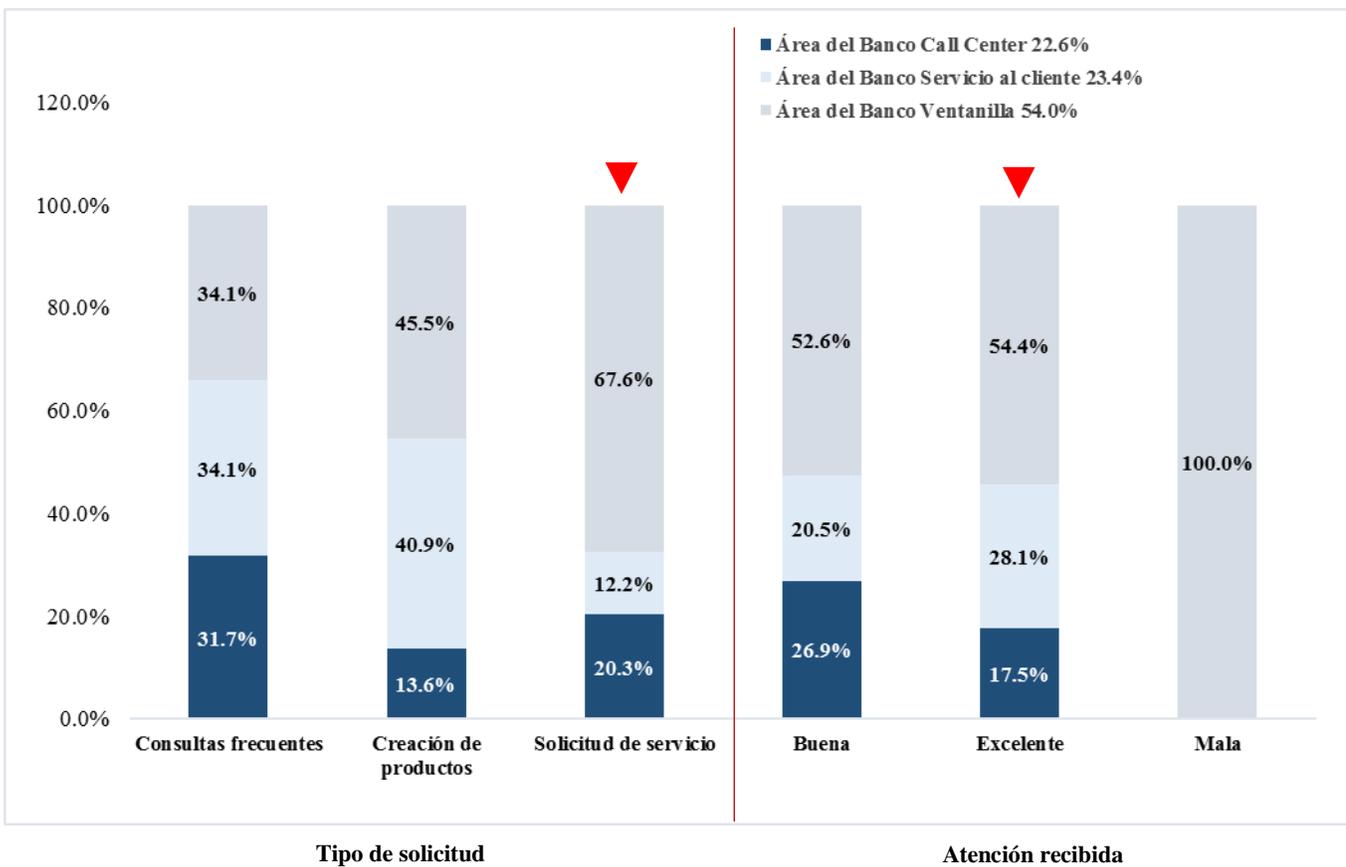


De la combinación de preguntas de la variable general y experiencia del cliente sobre el flujo de productos y servicios, se analiza lo siguiente:

- a) Del 100% de clientes segmentados por mujeres y hombres, el 45.8% de los hombres y el 63.1% de mujeres, visitan el área de ventanilla, siendo el área con mayor número de visitas por los clientes, así mismo ¿Que operaciones realizan estos clientes? Pues el 56.9% de las mujeres y el 51.4% de los hombres visitan Banco Davivienda para solicitar un servicio, se puede mencionar que el mayor porcentaje de los clientes visitan el área de

ventanilla para solicitar un servicio (depósitos y retiros de cuentas de ahorros, actualización de libreta y pago de un servicio básico)

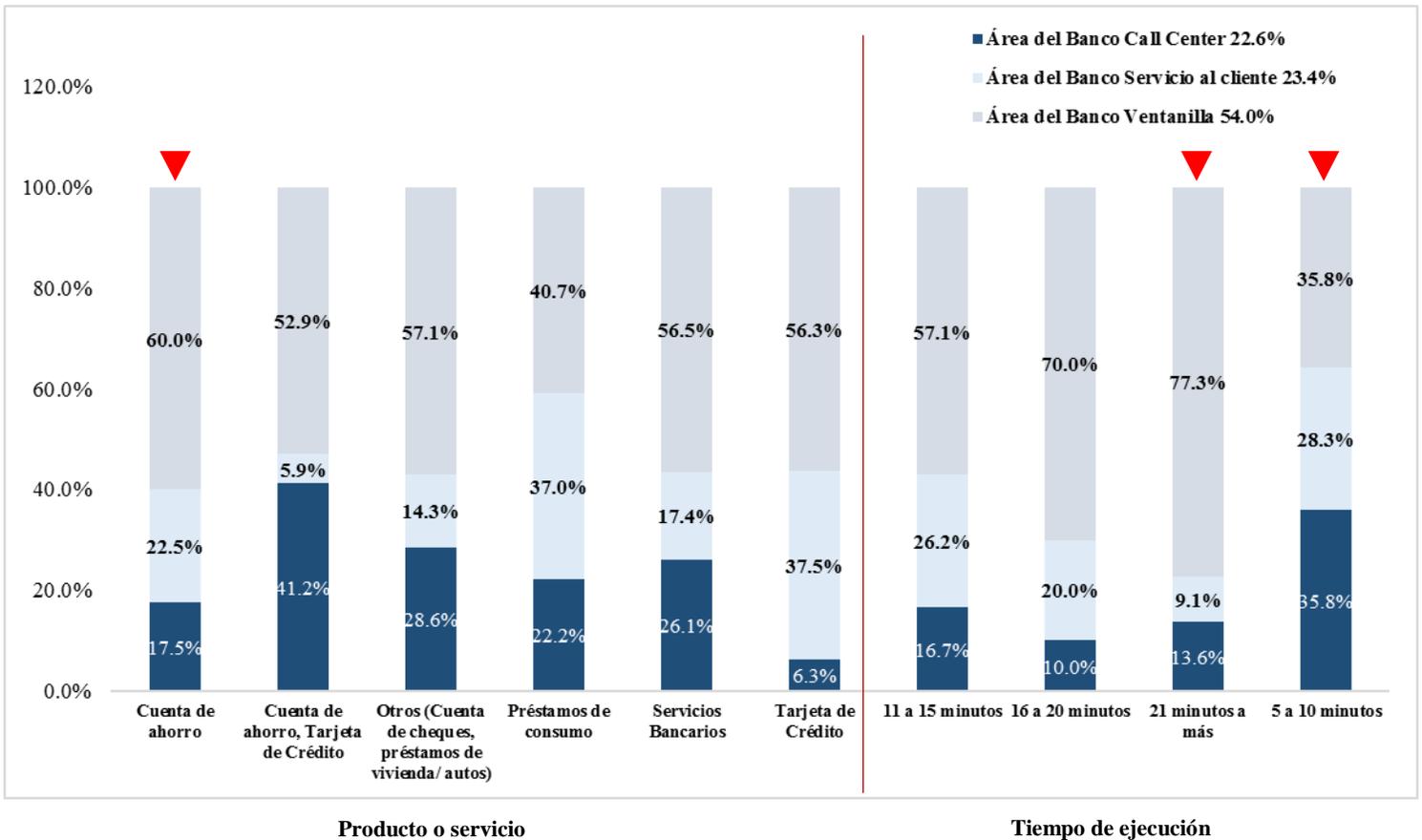
**Gráfico 17: Combinación de preguntas de la variable experiencia del cliente sobre el flujo de productos y servicios, ¿qué área del banco utiliza con mayor frecuencia?, ¿qué operación solicita con mayor frecuencia? y ¿cómo es la atención que recibe de los funcionarios del banco?**



De la combinación de preguntas de la variable experiencia del cliente sobre el flujo de productos y servicios se analiza lo siguiente:

- a) El 54% de los clientes visitan el área de ventanilla, el 23.4% visita al área de atención al cliente y el 22.6% llama a Call center; de los clientes que visitan al área de ventanilla el 67.6% solicita un servicio (depósitos y retiros de cuenta de ahorro, pago de un servicio básico, actualización de libreta), la mayoría de los clientes se sienten satisfecho con la atención recibida en las tres áreas que visitan o llaman, de la calificación excelente el 54.4% pertenece a ventanilla, asimismo de la calificación buena el 52.6% pertenece a ventanilla y únicamente el área de ventanilla recibió calificación mala (2 clientes que contestaron la encuesta)

**Gráfico 18: Combinación de preguntas de la variable (experiencia del cliente sobre el flujo de productos y servicios) y (conocimiento del cliente sobre los productos a transformar) ¿qué área del banco utiliza con mayor frecuencia?, ¿qué producto o servicio tiene en Banco Davivienda? y ¿Cuánto tiempo invierte en la operación o solicitud?**

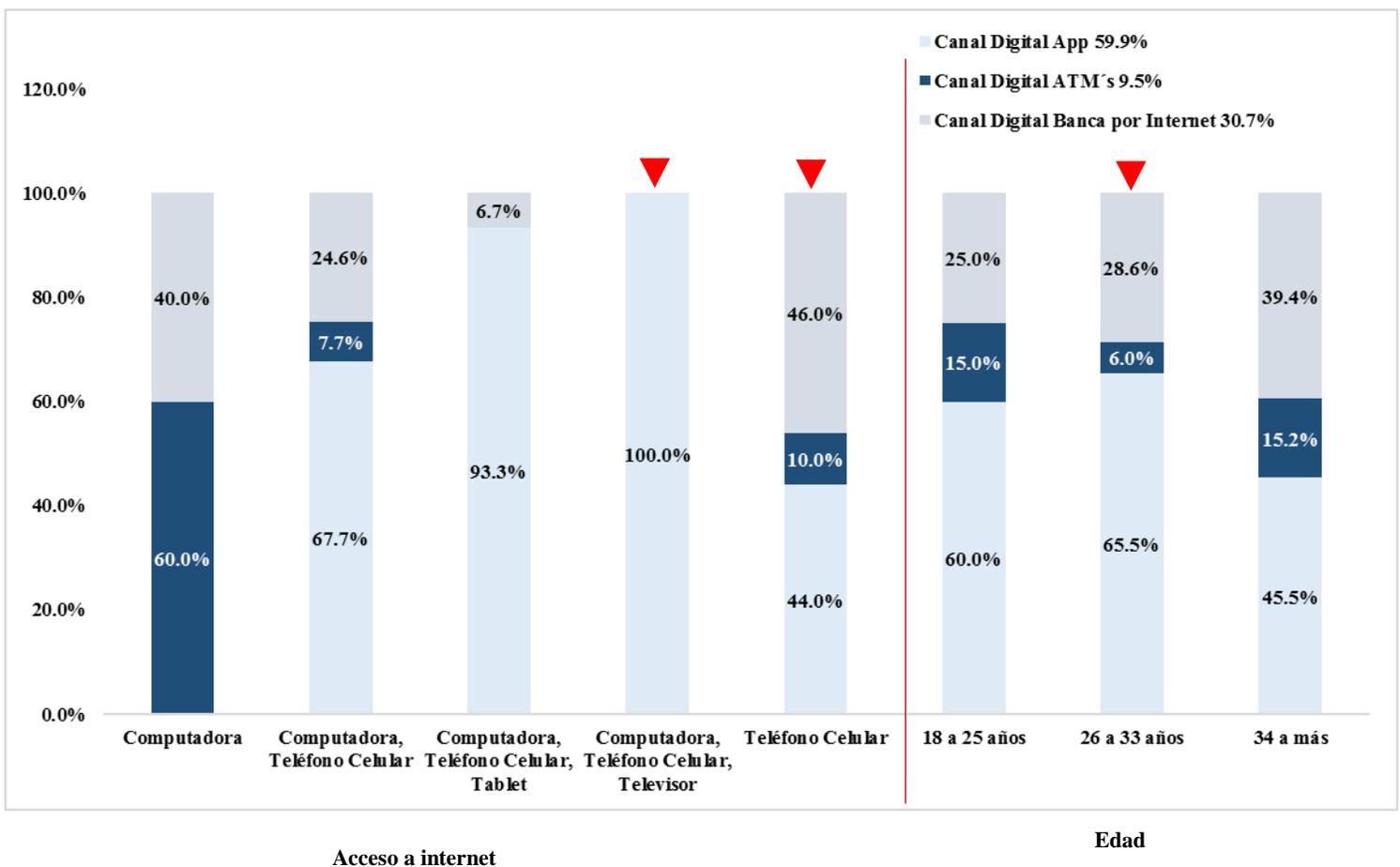


De la combinación de preguntas de la variable (experiencia del cliente sobre el flujo de productos y servicios) y (conocimiento del cliente sobre los productos a transformar) se analiza lo siguiente:

- b) El 60% de los clientes que tienen cuenta de ahorro visitan el área de ventanilla, asimismo el 56.5% de los clientes que tienen servicios bancarios y el 56.3% que tienen tarjeta de crédito realizan sus gestiones y transacciones en el área de ventanilla;

referente al tiempo de ejecución en el rango de 21 minutos a más el 77.3% de los clientes contesto que el área de ventanilla es la que tarda dicho tiempo, en el rango de 15 a 20 minutos el 70% de los clientes contesto que el área de ventanilla es la que atiende en dicho tiempo y en el rango menor, es decir el más rápido, de 5 a 10 minutos, el 35.8% de los clientes contesto que el área de Call Center y Ventanilla son las más rápidas.

**Gráfico 19: Combinación de preguntas de la variable (general) y (conocimiento del cliente sobre los productos a transformar) ¿Dónde tiene acceso a internet? Edad y ¿Cuál de los siguientes canales usaría más?**



De la combinación de preguntas de la variable (general) y (conocimiento del cliente sobre los productos a transformar) se analiza lo siguiente:

- a) El 59.9% de los clientes contestaron que usarían el canal APP para ejecutar sus transacciones, el 30.7% contestaron que usarían el canal Banca por Internet y el 9.5% contestaron que usarían los ATM's; El 100% de los clientes que tienen acceso a internet en el celular y computadora contestaron que usarían el APP, de los clientes que tienen acceso únicamente en su celular, el 46% contestó que usaría Banca por internet y el 44% contestó que usaría el APP; Referente a la edad en los tres rangos predomina el uso del APP, en el rango 18 a 25 años el 60% lo usaría, en el rango de 26 a 33 años, el 65.5% lo usaría y en el rango de 33 años en adelante el 45.5% lo usaría.

En general, los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta nos presentan una gran oportunidad de análisis y de proponer las mejores soluciones a Banco Davivienda, de esta forma iniciar el proceso para convertir la disponibilidad de muchos productos y servicios de lo tradicional a canales digitales.

## 4.2. APLICABILIDAD

### “Transformación digital de Banco Davivienda Honduras”

#### 4.2.1. Alcance

Diseñar una estrategia que permita crear productos y servicios en los canales digitales app, banca por internet y atm´s, tomando en consideración los resultados expresados por los clientes en la encuesta.

#### 4.2.2. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo estará compuesto por el recurso humano calificado y con mayor experiencia, de esta forma lograr en el plazo establecido y con los costos definidos la creación de los productos y servicios en la app, banca por internet y atm´s.

FIGURA 7: EQUIPO DE PROYECTO



Fuente: Creación propia

### 4.2.3. Estrategia de enrolamiento digital

La implementación de la estrategia de enrolamiento digital tiene las siguientes fases:

1. Identificación de los clientes que no tienen usuario digital
2. Segmentar por zonas del país (Centro Sur, Nor Oriental y Nor Occidental)
3. Realizar el proceso de creación de usuario de forma controlada
4. Remitir el usuario y contraseña al correo del cliente, asimismo el link que enlace el canal digital (Banca por Internet y APP)
5. Seleccionar a los clientes que en la base de datos del banco no tienen poblado el número de celular ni el correo electrónico, pues con dichos clientes se debe realizar una estrategia para actualizar los datos, la misma consiste en colocar un mensaje a nivel de sistema de manera que cuando el cliente llegue a

cualquier de las sucursales de Banco Davivienda, presente el siguiente mensaje al colaborador que atiende al cliente “debe actualizar el número de celular y correo electrónico”, de esta forma se podrá enviar el usuario y contraseña al cliente junto con el link de los canales digitales (Banca por Internet y APP)

6. Para los clientes que no tienen tarjeta de débito, se debe crear la misma, y enviarla al domicilio del cliente junto con el pin (clave de atm´s)

La estrategia de transformación digital será acompañada por el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

**Nuevos Entrantes:** Mediante la disposición de los productos y servicios en los canales APP, BXI y ATM´s el segmento de clientes de la generación Millennials y Z podrán realizar sus transacciones de manera rápida y seguro, esto significa que para nuevos entrantes en la industria será una tarea difícil, Banco Davivienda podrá realizar nuevas innovaciones para mantener la preferencia de sus clientes.

**Proveedores:** Banco Davivienda al ser el primer Banco en implementar productos 100% digital deberá tener los mejores contratos de exclusividad y prioridad con los proveedores que desarrollan los productos y servicios en los canales digitales.

Clientes: La facilidad y rapidez en crear sus productos y servicios permitirá que los clientes prefieran a Banco Davivienda, así como el trato de calidad con los mejores procesos de atención, de esta forma se mantendrá la fidelidad.

Productos Sustitutos: La innovación en los productos y servicios y su disponibilidad en los canales digitales, serán la barrera para los productos que intenten entrar al mercado, Banco Davivienda deberá estar atento a las necesidades que presenten los clientes día a día para realizar la transformación a los canales digitales de sus productos y servicios.

Rivalidad de la Industria: Banco Davivienda al ser la primera institución financiera en poner a la disposición de sus productos y servicios 100% digital, siempre tendrá la credibilidad y confianza de los clientes, mismo que deberá mantener implementando los mejores controles de seguridad informática y los mejores softwares tecnológicos de la región. Esto se convertirá en una barrera para las otras instituciones financieras que inicien con su transformación digital.

A continuación, se presenta el diseño de la estrategia de enrolamiento digital:

# Estrategia

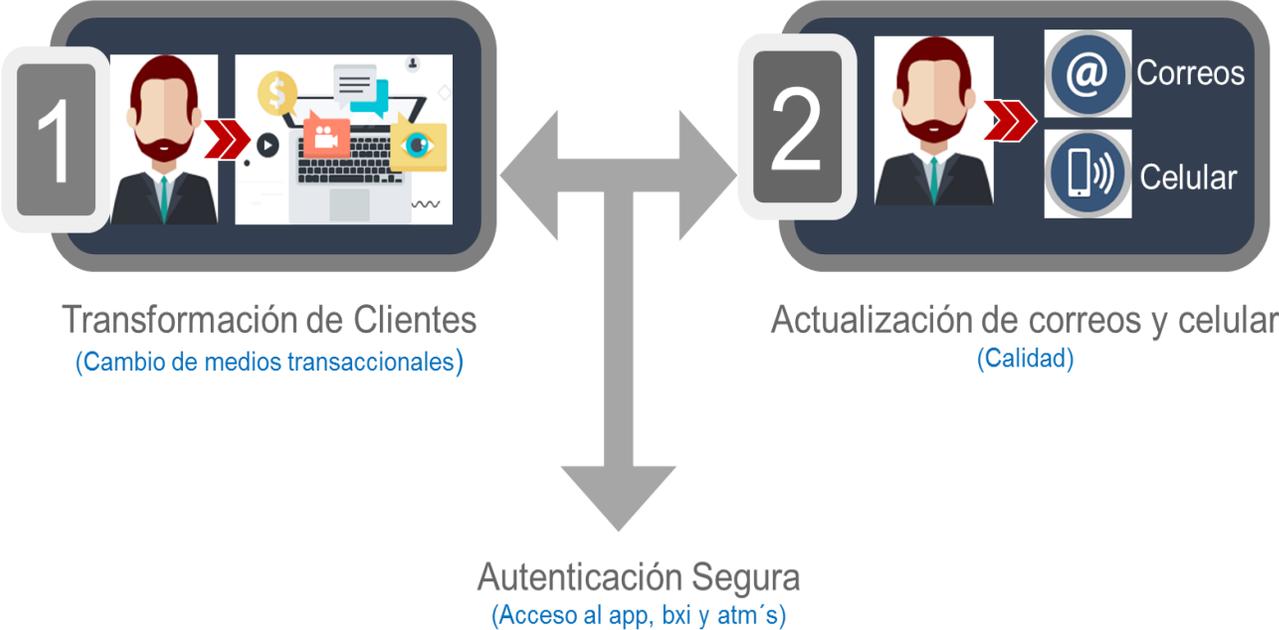


FIGURA 8: ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Fuente: Creación propia

#### 4.2.4. Entregables de la propuesta

Los entregables corresponden a los productos y servicios a crear, asimismo de los canales digitales, los controles de seguridad informática y la optimización de la política y procesos de atención.

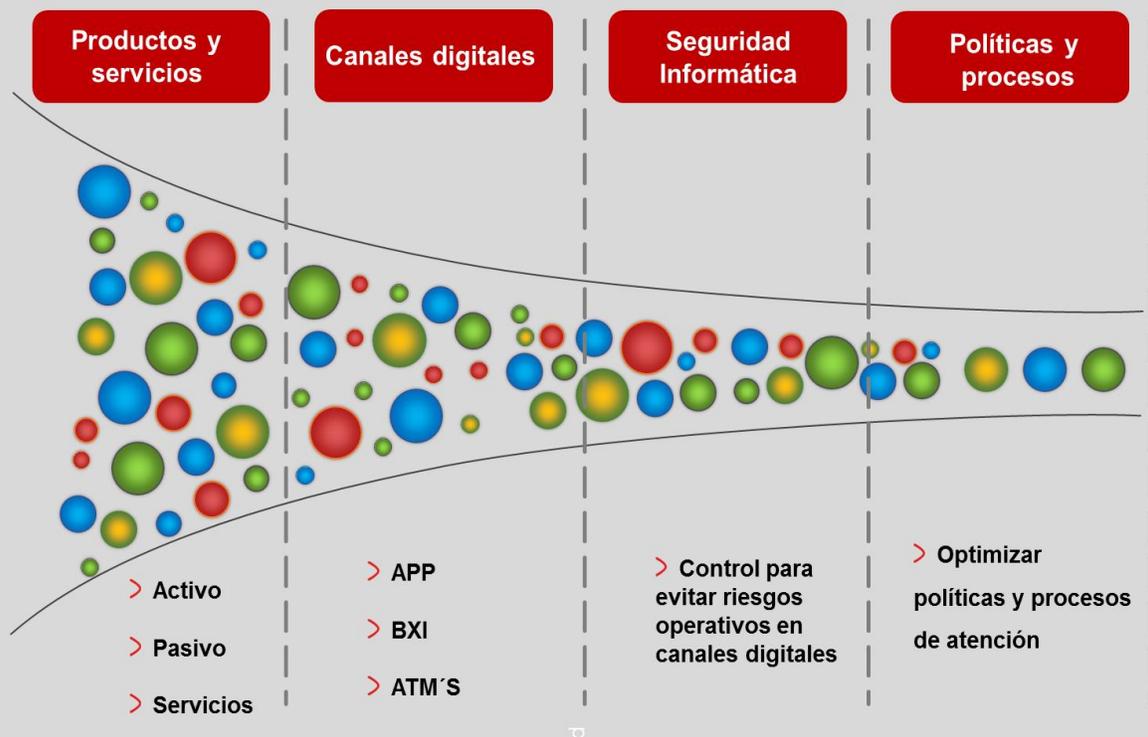


FIGURA 9: DISEÑO DE ENTREGABLES

Fuente: Creación propia

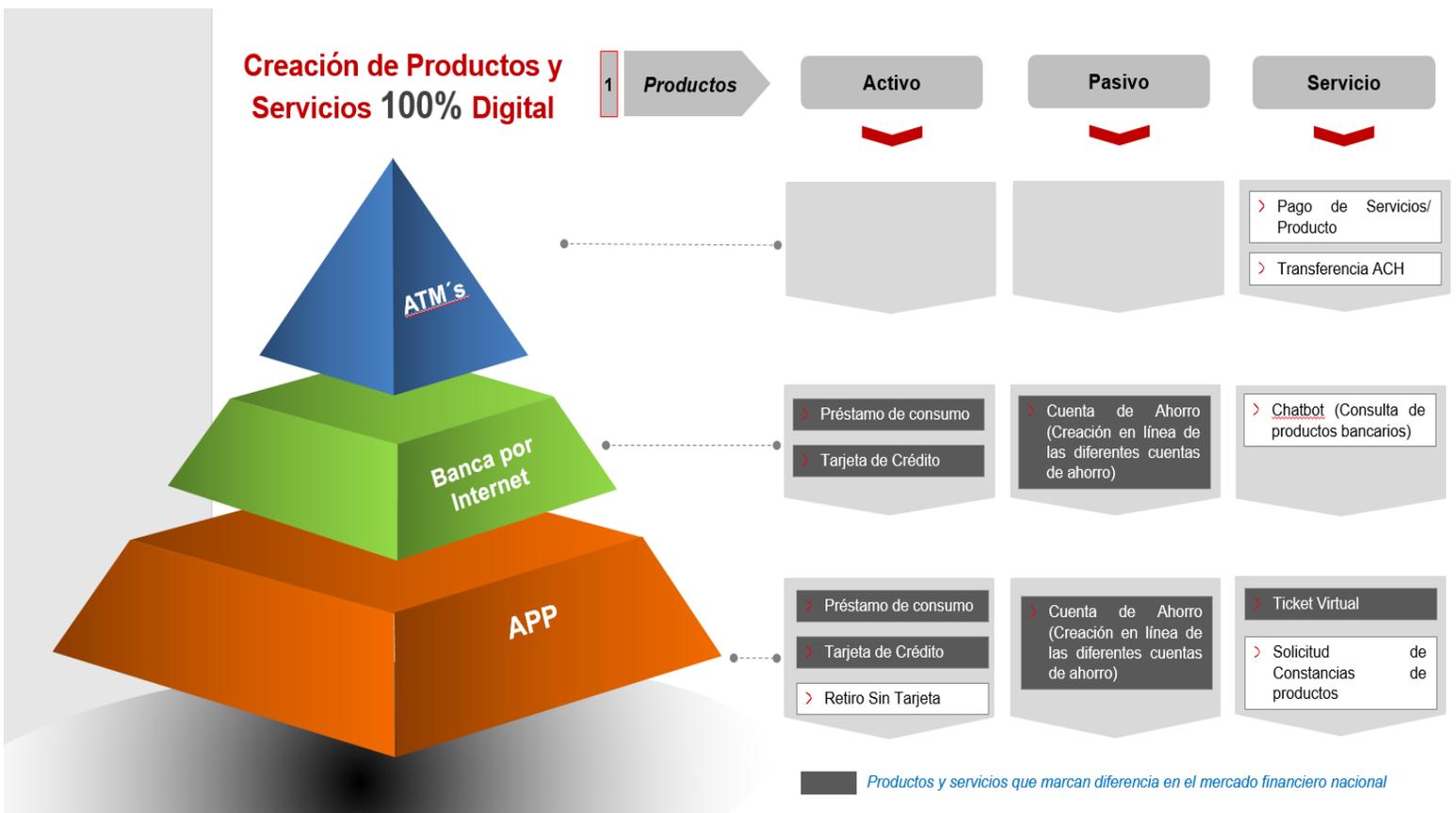
Los productos a crear corresponden al segmento del activo y pasivo, asimismo los servicios bancarios que mayor promedio de ejecución tienen.

La seguridad informática es prioritaria en la operación de los canales digitales, pues se debe garantizar que los clientes estén cubiertos sobre cualquier fraude informático, así como de los diferentes riesgos de robo de información.

Las políticas y procesos a optimizar corresponden a los productos y servicios que se van a crear, pues el objetivo es eliminar los documentos innecesarios que hoy se solicitan en canales tradicionales, así como eliminar pasos o actividades que derive en la reducción de tiempo de atención.

#### 4.2.5. Productos y servicios a transformar según la necesidad del cliente

FIGURA 10: PRODUCTOS Y SERVICIOS A TRANSFORMAR



Fuente: Creación propia

## **Productos**

### **Préstamo de Consumo**

El préstamo de consumo es una línea de crédito que los clientes adquieren para realizar gastos varios, los clientes se comprometen a pagar de forma mensual una cuota que varía de acuerdo al monto principal del préstamo, a la tasa de interés y el plazo.

Características del producto:

- Monto máximo a financiar: \$5,000.00
- Tasa preferencial
- Plazo: 60 meses
- Clientes:
  - Persona natural
  - Hondureños
  - Empleado en el sector público o privado

Beneficios

- Seguro de desempleo (6 meses)
- Desembolso a la cuenta de ahorro
- Débito automático a su cuenta de ahorro

### **Tarjeta de Crédito Dadinero Plus**

Es una línea de crédito que permite al cliente disponer de forma inmediata un monto específico, para el uso que estime conveniente.

Características del producto:

- Monto máximo a financiar: \$1,000.00
- Tasa preferencial

- Clientes:
  - Persona natural
  - Hondureños
  - Empleado en el sector público o privado

#### Beneficios

- 5% de descuento en sus compras en los siguientes rubros sin importar el día:
  - Supermercados
  - Gasolineras
  - Farmacias
  - Restaurantes
  - Pago de servicios públicos (automático)

#### **Retiro Sin Tarjeta**

Es un producto que permitirá a los clientes realizar transferencias de forma rápida desde el APP, únicamente ejecutando los siguientes pasos:

- Seleccionar la opción de retiro sin tarjeta
- Colocar el monto de la transacción
- Aceptar los términos y condiciones
- Aceptar los costos de comisión
- Enter a la transacción

Automáticamente se generará un código de 6 dígitos, mismo que se enviará al celular del cliente (información guardada en el core bancario), posteriormente el cliente podrá retirar el monto de su transacción en cualquier cajero automática de la red BANET.

#### Características del producto:

- Monto máximo a transar: L.3,000 por transacción.
- Comisión: L.15
- Duración del Código (6 dígitos): 48 horas.

#### Beneficios

- Transferencia de forma automática
- Retiro del efectivo en los atm de la red BANET sin necesidad de usar una tarjeta de débito
- El código lo puede transferir a un tercero para el reclamo del efectivo

#### **Cuenta de ahorro**

La cuenta de ahorro es una solución para que el cliente administre y disponga de su dinero de manera confiable y segura a cualquier hora del día.

#### Características del producto:

- Monto mínimo de creación: L 500.00
- Tasa preferencial
- Clientes:
  - Persona natural
  - Hondureños
  - Empleado en el sector público o privado/ ama de casa/ estudiante/ desempleado

#### Beneficios

- Tasa preferencial
- Realizar operaciones bancarias en cualquier momento
- Otorgamiento de tarjeta de débito

- Creación de usuario digital (clientes nuevos)

## **Servicios**

### **Tiket Virtual**

Es un servicio que permitirá a los clientes guardar un cupo en la agencia para realizar las operaciones que estimen conveniente, a continuación, se describen los pasos que deberán seguir:

- Seleccionar la opción de tiket virtual
- Aceptar los términos y condiciones
- Enter para generar el tiket

Inmediatamente se enviará un código al celular y al correo del cliente con el número de tiket, mismo que deberá ser ingresado en los kioscos que están ubicados en la entrada de todas las sucursales de Banco Davivienda, cuando esto suceda, el cliente será el próximo en pasar a realizar su transacción, esto aplicará para el área de ventanilla y atención al cliente.

### **Pago de servicios y productos**

Esta opción permitirá a los clientes ejecutar desde el atm los pagos de los servicios públicos (Luz, agua, cable) así como el pago de sus préstamos de consumo y tarjeta de crédito, de esta forma el cliente evitará ir a una agencia a realizar dichos pagos.

Beneficio:

- Ahorro de tiempo en el pago de productos y servicios

### **Transferencia ACH**

Esta opción permitirá a los clientes ejecutar desde el atm las transferencias a cuentas de otros bancos, de esta forma el cliente se ahorrará tiempo de espera en las sucursales o en los autobancos para realizar dicha transacción.

Características:

- Monto máximo de transferencia: L 10,000.00
- Comisión: L.30.00

## **CHATBOT**

Es un servicio de atención en línea (Chatbot) que permitirá responder de manera oportuna e intuitiva las consultas realiza por los clientes sobre los siguientes productos:

- Cuenta de ahorro (Movimientos, saldos, valores congelados)
- Prestamos (cuota, fecha de pago, saldo del préstamo)

Características del servicio:

- Autenticación del cliente mediante su número de identidad
- El sistema generará un código de confirmación, se enviará al celular del cliente
- Posteriormente el cliente debe ingresar el código
- El chatbot otorgara las respuestas a las consultas realizadas por el cliente

## **Emisión de Constancias de productos**

Este servicio permitirá a los clientes solicitar desde la app una constancia de producto que desee, únicamente deberá seleccionar el producto y el motivo de la solicitud, posteriormente el sistema enviará al correo del cliente la constancia solicitada.

Características:

- Comisión: L 100
- Tiempo de respuesta: 24 horas

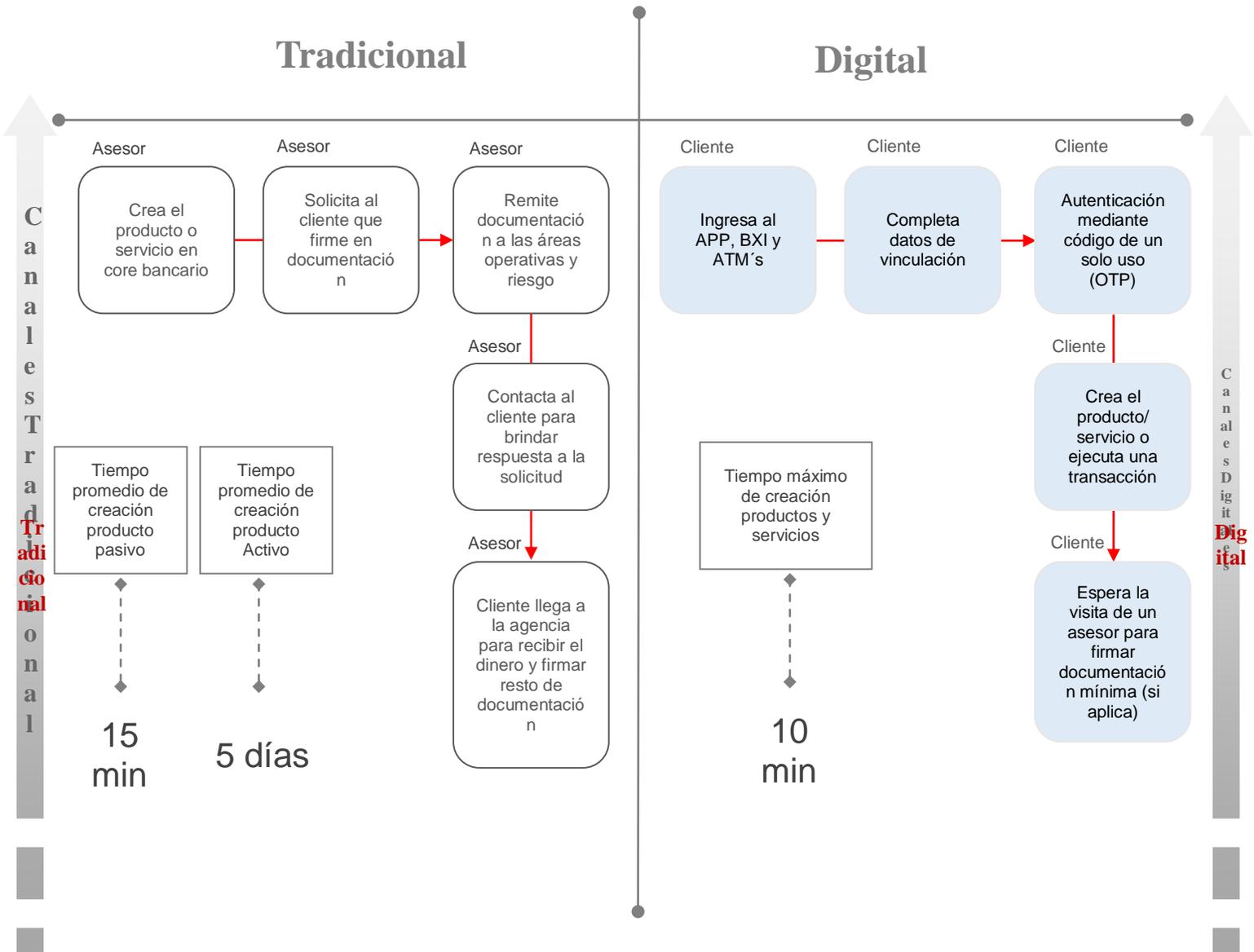
#### 4.2.6. Procesos a optimizar

A continuación, se presentan los grupos de procesos a optimizar



El objetivo es eliminar los documentos innecesarios que se solicitan para control interno, de esta forma el proceso se volverá dinámico, así como reducir las actividades para disminuir el tiempo de creación de los productos y servicios.

FIGURA 11: PROCESOS EN CANALES TRADICIONALES VERSUS DIGITALES



Fuente: Creación propia

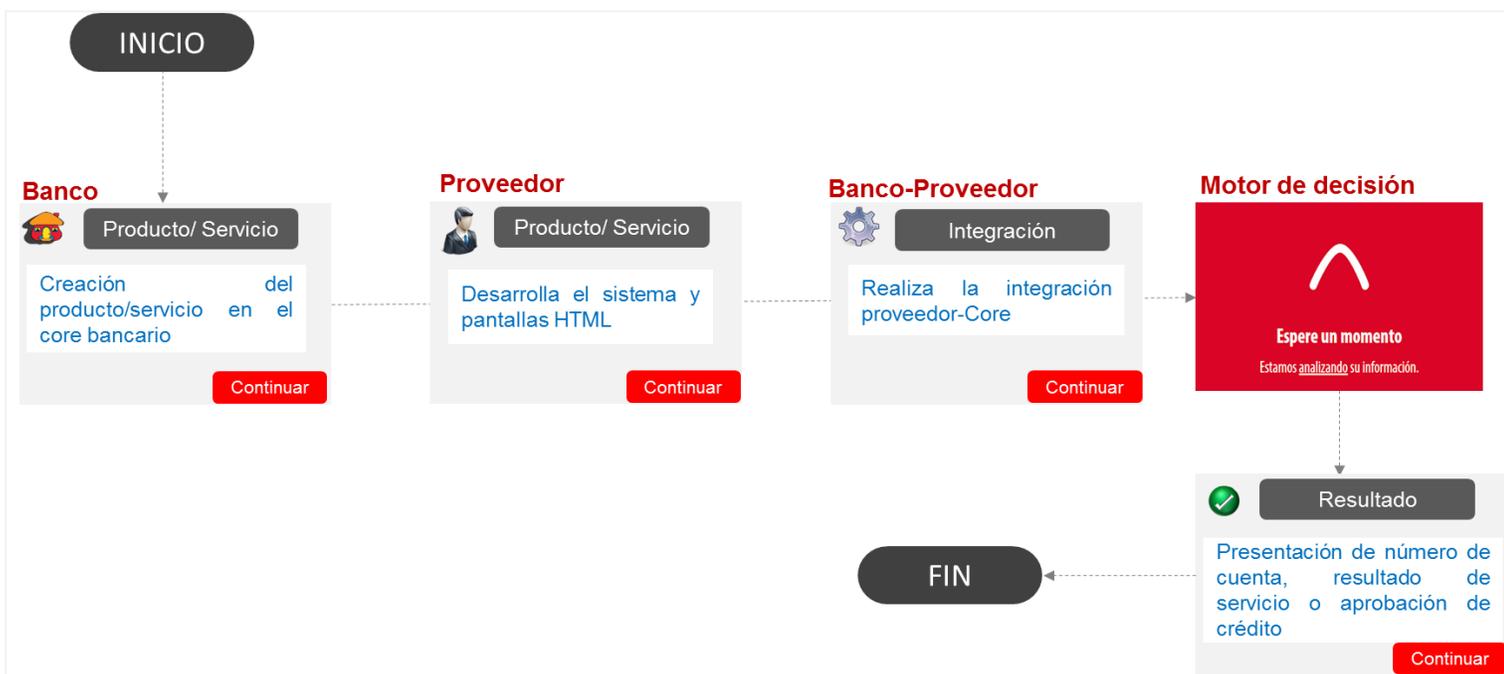
En el flujo de comparación de procesos se puede observar la forma en que los clientes se presentan a una agencia a solicitar la creación de sus productos y servicios, esto con ayuda de un asesor comercial de Banco Davivienda; Asimismo se observa en la parte de canales digitales la forma en que los clientes se podrán autenticar y únicamente con ingresar cierta información pueden crear sus productos y servicios de manera fácil y rápida. Cada una de las actividades de

los productos y servicios a crear en los canales digitales, deben ser documentados mediante procesos dinámicos, mismo que serán aprobados por la dirección de Banco Davivienda.

#### 4.2.7. Elementos de sistema

A continuación, se presenta el flujo técnico para la creación de los productos y servicios en los canales digitales.

FIGURA 12: FLUJO TÉCNICO DE CREACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS EN LOS



### CANALES DIGITALES

Fuente: Creación propia

### Seguridad Informática

Basados en el estándar internacional ISO 27000, el principal dominio que se implementará es el de "Control de Acceso" asimismo el establecimiento de los requisitos de negocio para el control de acceso, seguido de la gestión de acceso de usuario, la responsabilidad que deben tener los usuarios y la seguridad de cada aplicación. Esto permitirá garantizar la

integridad de la información que los clientes ingresen a los canales digitales, así como la confianza en la ejecución de las diferentes operaciones que realicen.

#### 4.2.8. Tiempo de creación de los productos y servicios

A continuación, se presenta el cronograma de desarrollo, mismo que contempla la creación de los productos y servicios en los 3 canales digitales, en un tiempo de 1 año.

## Cronograma

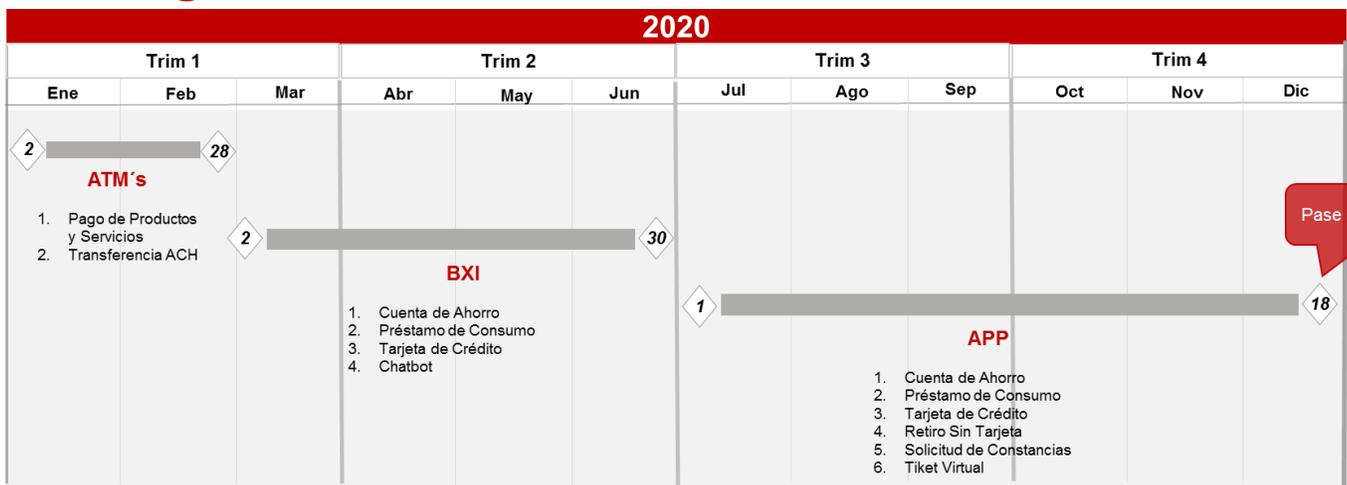


FIGURA 13: CRONOGRAMA

Fuente: Creación propia

Se propone iniciar con ATM y BXI por que los proveedores son locales, los tiempos se controlan de acuerdo a la prioridad de la dirección, en cambio para el canal APP, el proveedor es extranjero y requiere otro tipo de negociación y documentación previa para crear los productos y servicios.

#### 4.2.9. Costos Estimados

A continuación, se presentan los costos estimados de la creación de los productos y servicios en los diferentes canales digitales

TABLA 4: COSTO DE LA PROPUESTA

**Valores expresados en Dólares Americanos**

PROVEEDOR	CANAL	DESCRIPCIÓN	COSTO
BANET	ATM'S	Desarrollo	\$ 7,000.00
		Certificación	
		Soporte post Implementación	
ANDES	BXI	Desarrollo	\$ 35,000.00
		Certificación	
		Soporte post Implementación	
TODO 1	APP	Desarrollo	\$ 350,000.00
		Certificación	
		Soporte post Implementación	
<b>TOTAL PROPUESTA</b>			<b>\$ 392,000.00</b>

Fuente: Proveedores de canales digitales (BANET, ANDES, TODO 1)

#### 4.2.10. Relación de la investigación con el plan de acción

TABLA 5: RELACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CON EL PLAN DE ACCIÓN

Título de la investigación	Objetivos	Objetivos específicos de la investigación	Conclusiones	Recomendaciones	Aplicabilidad
Transformación Digital de Banco Davivienda Honduras	Proponer una estrategia que permita transformar los productos y servicios que los clientes adquieren por medios tradicionales para convertir su disponibilidad en canales digitales. Así como identificar las políticas y procesos relacionados para su optimización.	1. Formular un plan de trabajo que enlace todos los componentes internos y externos para la transformación de los productos y servicios	Ver capítulo V, numeral 5.1 (1) Conclusiones sobre la elaboración de un plan de trabajo	Ver capítulo V, numeral 5.2 (1) Recomendaciones sobre la aplicación de un plan de trabajo	Ver capítulo IV, numeral 4.2.4. / 4.2.8 Entregables de la propuesta
		2. Elaborar una estrategia que permita identificar los productos y servicios que deberán ser puestos a disposición en canales tradicionales	Ver capítulo V, numeral 5.1 (2 y 3) Conclusiones sobre los productos y servicios que los clientes desean ver en los canales digitales	Ver capítulo V, numeral 5.2 (2,4) Recomendaciones sobre el otorgamiento de un usuario digital e implementación de controles de seguridad informática	Ver capítulo IV, numeral 4.2.5./4.2.7 Productos y servicios a transformar según la necesidad del cliente
		3. Elaborar una mejora a las políticas y procesos relacionados a la transformación de los productos y servicios para su optimización	Ver capítulo V, numeral 5.1 (4) Conclusiones sobre los productos y servicios que los clientes desean ver en los canales digitales	Ver capítulo V, numeral 5.2 (3) Recomendaciones sobre la optimización de las políticas y procesos relacionados a los productos y servicios a transformar	Ver capítulo IV, numeral 4.2.6. Procesos a optimizar relacionados a la creación de productos y servicios en canales digitales

Fuente: Elaboración propia

La presente propuesta será socializada con la dirección de Banco Davivienda, para la transformación de los productos y servicios de lo tradicional a canales digitales, así como la metodología a implementar en el plan de trabajo, los tiempos y los costos estimados.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

A continuación, se presentan las conclusiones, como resultado de la información obtenida de la aplicación de la encuesta:

1. El 100% de los clientes contestaron que, si tienen acceso a internet, 84% en el celular y en la computadora, por lo tanto, existe una posibilidad muy alta que estos clientes puedan migrarse de lo tradicional a canales digitales, pues cuentan con las herramientas y medios para ejecutarlo. Razón por la que se debe elaborar un plan de trabajo que permita iniciar la transformación de disponibilidad de los productos de lo tradicional a canales digitales.
2. Del 100% de los clientes, el 54% visita el área de ventanilla para solicitar un servicio (depósitos, retiros de cuentas de ahorro, actualización de libreta y pagos de servicios públicos), asimismo el 38.7% contestó que invierten entre 5 a 10 minutos para realizar sus transacciones. La experiencia de los clientes sobre los productos y servicios es importante, pues disminuye el tiempo de búsqueda sobre las áreas que atienden sus transacciones. En este caso los productos y servicios que se atienden en ventanilla cuentan con el primer lugar de visita, mismos que se deben transformar con prioridad a canales digitales.

3. Del 100% de los clientes, el 42.1% tiene productos del pasivo (cuenta de ahorro) y el 31.4% tiene productos del activo (préstamos de consumo y tarjeta de crédito), asimismo el 100% de los clientes contestaron que, si les gustaría realizar sus transacciones en canales digitales, y el canal preferido es el APP con un 60% de aceptación, seguido por la banca por internet con un 31% de preferencia y el 9% prefiere los ATM's, el 25% de los clientes les gustaría realizar transacciones de cuentas de ahorro por canales digitales, el 19.7% le gustaría gestionar sus préstamos de consumo, el 18.2% le gustaría realizar sus gestiones de servicios por medios electrónicos. Con los datos anteriores se puede visualizar el conocimiento, la aceptación y la apertura que tienen los clientes para el uso de los canales digitales.
  
4. Los clientes perciben que las transacciones se ejecutan en un tiempo normal, es decir, ni rápido ni lento, asimismo en cuanto a los documentos, el 50.4% de los clientes contestó que son muchos los documentos que firman en las operaciones que realizan, punto importan para revisar los procesos internos y políticas, de esta forma identificar los documentos que son innecesarios y que no son solicitados por el ente regulador, comisión nacional de bancos y seguros (CNBS), es decir, obedecen a controles internos de Banco Davivenda, asimismo el tiempo que los clientes quieren invertir para realizar una operación es de 0 a 5 minutos, el estándar que tiene las transacciones en los canales digitales.

## 5.2. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones, como resultado de la información obtenida de la aplicación de la encuesta:

1. Socializar con dirección de Banco Davivienda la propuesta planteada en este documento e implementar un plan de trabajo que permita la transformación de la disponibilidad de los productos y servicios identificados de lo tradicional a canales digitales.
2. Desarrollar una estrategia para otorgar un usuario digital a los clientes que no tienen, de forma que estén listos con su usuario y contraseña al momento que los productos y servicios estén disponibles en los diferentes canales digitales.
3. Documentar y optimizar las políticas y procesos de los productos y servicios que se pondrán en los canales digitales, esto con el objetivo de que todas las transacciones estén dentro del marco legal.
4. Implementar un modelo de seguridad tecnológica que permita garantizar las transacciones ejecutadas por los clientes en los canales digitales.

## BIBLIOGRAFIA

- Jiménez, A. (2015). Innovación como medio de transformación de la banca. Obtenido de:  
<http://blogs1.uoc.es/expotfg/files/2015/06/Innovaci%C3%B3n-como-medio-de-transformaci%C3%B3n-de-la-banca.pdf>
- Beltrán, J; Carmona, M; Carrasco, R; Rivas, M; Tejedor, F. Guía para una gestión basada en procesos. <http://www.idi.es/images/Documents/guiagestionprocesos.pdf>
- PMI. (2016). Guía del PMBOOK.
- Hernández. (2010). Metodología de la Investigación. México: INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- Porter, M. E. (2018). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. Mexico : grupo editorial patria.
- Proceso Digital. (13 de 04 de 2017). Honduras: 2.2 millones de personas con acceso a Internet. *2.2 millones de personas con acceso a Internet*, pág. 1.
- Perez, J. (2009). *Gestion de Procesos*. Madrid : Esic Editorial.
- 27001, I. (2016). Sistema de Gestion de la Seguridad dela Informacion. *ISO Normas*, 3.
- Benito, C. M. (2000). Seis Sigma, el camino para la excelencia. Obtenido de [www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/Reis taEconomiaIndustrial/331/10.CRUZ%20M.%20DE%20BENITO.pdf](http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/Reis taEconomiaIndustrial/331/10.CRUZ%20M.%20DE%20BENITO.pdf)
- Prensky, M. (2010). Nativos e Inmigrantes Digitales. Obtenido de [https://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(SEK\).pdf](https://www.marcprensky.com/writing/Prensky-NATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdf)
- Estudios Nacional de Medios (2014). Las nuevas generaciones son protagonistas de los cambios. Obtenido de <http://www.arconsultora.biz/las-nuevas-generaciones-son-protagonistas-de-los-cambios/>

Global Finance (2018). Bancos digitales de consumo de Latinoamérica 2018. Obtenido de <https://d2tyltutevw8th.cloudfront.net/media/document/global-finance-names-the-best-digital-consumer-ban-1534167839.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO 1: ENCUESTA



#### FACULTAD DE POSTGRADO

Estimado Señor(a): Por este medio estamos solicitando su valiosa colaboración para el desarrollo de una investigación sobre la transformación digital de Banco Davivienda Honduras S.A. nos gustaría conocer su experiencia sobre los productos y servicios que tiene en Banco Davivienda. Esto nos ayudará a proponer una estrategia de transformación digital.

**Instrucciones:** Se le presentan las siguientes interrogantes, en las que deberá seleccionar la mejor opción de acuerdo a su opinión.

Encuesta de transformación Digital

Variables x	Item	Preguntas	Opciones
Generalidades	1	¿Género?	Masculino
			Femenino
	2	¿Edad?	18 a 25
			26 a 33
			34 a más
	3	¿Área de trabajo?	Público
			Privado
			Jubilado
			Propio
			Ninguno
4	¿Tiene acceso a internet?	Si	
		No	
5	¿En que medio tiene acceso a internet?	Computadora	

Experiencia del cliente sobre el flujo de productos y servicios			Celular
			Tablet
			Otros (especifique)
	6	¿Qué área del banco utiliza con mayor frecuencia?	Servicio al Cliente
			Ventanilla
			Call Center
	7	Que operación solicita con mayor frecuencia	Creación de producto
			Solicitud de un servicio
			Consultas frecuentes
	8	¿Cómo es atendido por los funcionarios del banco?	Excelente
		Buena	
		Mala	
9	¿Cuánto tiempo invierte en la operación o solicitud?	5 a 10 minutos	
		11 a 15 minutos	
		16 a 20 minutos	
		21 minutos a más	
10	¿Cómo evalúa la experiencia en la operación solicitada en Davivienda?	Excelente	
		Buena	
		Regular	
		Mala	
Conocimiento del cliente sobre los productos a transformar	11	¿Qué producto o servicio tiene en Banco Davivienda?	Cuenta de Ahorro
			Tarjeta de crédito
			Préstamos de consumo
			Servicios Bancarios
			Tarjeta de crédito
			Otros (Cuenta de cheques, prestamos de vivienda/ autos)
	12	¿Le gustaría que los productos o/y servicios con los que cuenta Banco Davivienda estén disponible a través de un canal / medio más directo con el cliente?	Si
			No
13	Si, se implementara un canal digital para que realice sus transacciones ¿lo utilizaría?	Si	
		No	
14	De los siguientes canales ¿Cuál le gustaría utilizar?	APP	
		Banca por Internet	
		ATM's	
15	¿Cómo considera usted el uso de los canales electrónicos en tema de	Confiable	

		seguridad?		Poco Confiable
	16	¿Qué producto o servicio le gustaría que se colocara en los canales electrónicos?		Cuenta de Ahorro
				Tarjeta de crédito
				Préstamos de consumo
				Servicios Bancarios
				Tarjeta de crédito
			Otros (Cuenta de cheques, prestamos de vivienda/ autos)	
Oportunidad de mejora	17	¿Cómo califica el tiempo de ejecución de las operaciones en Banco Davivienda?		Rápido
				Medio
				Lento
	18	¿Cómo califica la cantidad de documentos que firma en la creación de un producto o servicio?		Mucho
				Normal
				Poco
	19	¿En cuánto tiempo le gustaría realizar su transacción por canales electrónicos en Banco Davivienda?		de 0 a 5 minutos
				6 a 10 minutos
				11 a 15 minutos
				16 a 20 minutos
			21 minutos a más	
		<b>¡Muchas gracias!</b>		

## ANEXO 2: VISTO BUENO DRA. MINA GARCIA

29/6/2019

Correo de BANCO DAVIVIENDA HONDURAS S.A. - APROBACION DEL DOCUMENTO



Jarbin Aguilar <jarbin.aguilar@davivienda.com.hn>

---

### APROBACION DEL DOCUMENTO

Garcia Lezcano Mina Cecilia <ceciagiarcia@unitec.edu>  
Para: Jarbin Aguilar <jarbin.aguilar@davivienda.com.hn>  
Cc: "Luis F. Diaz" <luisfer0630@hotmail.com>

24 de junio de 2019, 14:50

Tegucigalpa 24 de Junio 2019

Estimados:

JARBIN JAVIER AGUILAR LOPEZ

LUIS FERNANDO DIAZ RAUDALES

Una vez concluida la etapa final de revisiones y constatado que el documento de tesis está conforme a las mejoras indicadas en el proceso de revisión final, de acuerdo con la normativa de forma y fondo de UNITEC les comunico que pueden iniciar sus trámites para solicitar tema e iniciar tramites de graduación.

Deseándoles suerte en este proceso reciban mis felicitaciones por haber alcanzado esta meta,

Att.

Dra. Mina Cecilia Garcia Lezcano

Catedrático Tesis II, Sección 10780

---

**De:** Jarbin Aguilar <jarbin.aguilar@davivienda.com.hn>  
**Enviado:** domingo, 23 de junio de 2019 22:13  
**Para:** Garcia Lezcano Mina Cecilia  
**Cc:** Luis F. Diaz  
**Asunto:** UNITEC | TESIS II | TRANSFORMACIÓN DIGITAL | 23JUN19

Buenas noches Dra,  
Espero se encuentre bien,

Le comparto el documento con las correcciones efectuadas,

Saludos cordiales,

**Jarbin Javier Aguilar Lopez**

Ejecutivo de Proyectos

[jarbin.aguilar@davivienda.com.hn](mailto:jarbin.aguilar@davivienda.com.hn)

Tel: 22400909 Ext. 363614

Cel: +50498260613

Oficina Principal, Tegucigalpa

Intersección Blvd. Suyapa y Blvd. Centroamérica

Banco Davivienda Honduras S.A

**AVISO LEGAL :** Este mensaje es confidencial, puede contener información privilegiada y no puede ser usado ni divulgado por personas distintas de su destinatario. Si obtiene esta transmisión por error, por favor destruya su contenido y avise a su remitente. esta prohibida su retención, grabación, utilización, aprovechamiento o divulgación con cualquier propósito. Este mensaje ha sido sometido a programas antivirus. No obstante, el BANCO DAVIVIENDA S.A. y sus FILIALES no asumen ninguna responsabilidad por eventuales daños generados por el recibo y el uso de este material, siendo responsabilidad del destinatario verificar con sus propios medios la existencia de virus u otros defectos. El presente correo electrónico solo refleja la opinión de su Remitente y no representa necesariamente la opinión oficial del BANCO DAVIVIENDA S.A. y sus FILIALES o de sus Directivos