

# Transformación digital y bancarización de clientes en una institución financiera en el distrito de San Isidro (Lima, Perú), 2022

LUIS ANTONIO CUMPA VILA <sup>1</sup>  
ANTONIO ROBERTO HUACHACA URBINA <sup>2</sup>

RECIBIDO: 11/10/2023 ACEPTADO: 24/01/2024 PUBLICADO: 31/12/2024

## RESUMEN

La transformación digital supone una gran oportunidad para la bancarización, pues genera un incremento en la productividad y la competitividad de los profesionales. El propósito de este estudio de investigación fue determinar la relación entre las variables transformación digital y bancarización de clientes en una institución financiera localizada en la zona de San Isidro (Lima, Perú) en el año 2022. Para tal fin, se empleó un enfoque cuantitativo y un diseño de investigación no experimental y transversal con alcance correlacional. Asimismo, la encuesta fue empleada como técnica y el cuestionario como herramienta, ambos fueron aplicados a toda la población de la institución financiera investigada, la cual estuvo conformada por 40 empleados (muestra censal). El análisis de la hipótesis general reveló una correlación ( $r = 0.564$ ), lo que sugiere una relación moderada entre las variables. Por lo tanto, se concluye que existe una correlación significativa entre la transformación digital y el uso bancario.

**Palabras clave:** transformación digital, bancarización, cultura organizacional, impacto digital, mejora continua.

## INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la pandemia provocada por el virus covid-19, las entidades financieras se han visto obligadas a impulsar la rápida evolución de los procedimientos de transformación digital. En efecto, esta transformación se ha convertido en una iniciativa estratégica fundamental para abordar de manera eficiente las necesidades de los clientes. Este enfoque proactivo no solo garantiza una respuesta ágil ante las demandas del mercado, sino que también establece los cimientos para la mejora continua de la experiencia del cliente. La adopción veloz de tecnologías digitales no solo consolida la posición competitiva de la empresa, sino que también resulta en una capacidad extendida para proporcionar soluciones innovadoras y mantener una conexión sólida y satisfactoria con su clientela. Sin embargo, tras esta crisis, aún queda mucho por hacer en este proceso digital, donde las necesidades del cliente son cada vez más exigentes en un mercado cada vez más cambiante.

En ese contexto, los líderes y gerentes en el sector financiero deben tener plena conciencia de que la transformación digital va más allá de aspectos puramente tecnológicos. Este reconocimiento implica entender que la transformación digital constituye un proceso integral que engloba cambios culturales, estratégicos y organizativos. Más que simplemente

- 
- 1 Bachiller en Administración de Empresas. Actualmente, se desempeña como asistente de control administrativo en Grupo Copetrol (Lima, Perú)  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8893-0250>  
Autor de correspondencia: [luis.cumpa93@hotmail.com](mailto:luis.cumpa93@hotmail.com)
  - 2 Doctorado en Ciencias de la Educación. Actualmente, se desempeña como docente en la Universidad Científica del Sur (Lima, Perú).  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4784-6524>  
E-mail: [ahuachaca@cientifica.edu.pe](mailto:ahuachaca@cientifica.edu.pe)

implementar tecnologías, implica una reevaluación y adaptación de las prácticas comerciales, la estructura organizativa y la mentalidad corporativa. La comprensión de esta dimensión holística de la transformación digital resulta fundamental para liderar exitosamente la transición hacia un modelo de negocio más eficiente, innovador y centrado en el cliente en el sector financiero.

El principal desafío radica en formar profesionales altamente capacitados y fomentar un compromiso digital en toda la organización, así como en diseñar procesos de mejora continua y relacionarlos con la cultura empresarial. Este enfoque implica no solo proporcionar a los empleados las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a las tecnologías emergentes, sino también promover una cultura organizacional que aprecie la innovación, la colaboración y la mejora continua en el ámbito digital. La formación de profesionales competentes y el establecimiento de un compromiso robusto con la transformación digital son elementos fundamentales para garantizar una transición sin contratiempos y efectiva hacia un entorno empresarial digitalizado y en constante evolución (Borrell y Vestager, 2021).

Por consiguiente, es fundamental que las entidades financieras realicen una adecuada transformación digital. Según Pérez (2020), la transformación digital supone una gran oportunidad que impacta en el incremento de la productividad y la competitividad generando nuevas competencias digitales en los profesionales. El nuevo contexto representa un desafío significativo para toda la organización, dado que tiene la capacidad de transformar no solo el modelo de negocio, sino también los roles laborales y las funciones de los profesionales que participan en este proceso. Este entorno dinámico exige una adaptabilidad proactiva, ya que las implicaciones se extienden más allá del ámbito empresarial y afectan directamente la naturaleza y las responsabilidades de los individuos en sus respectivas funciones. Abordar integralmente este desafío es una prioridad estratégica, ya que la transformación del modelo de negocio implica una profunda reconfiguración de la estructura organizativa y las funciones laborales, junto con el desarrollo continuo de habilidades por parte de los profesionales involucrados. Se necesita de una visión basada en modelos de negocios donde se integren los procesos y la tecnología, así como a las personas y el talento.

El objetivo primordial de la transformación digital es que las empresas y las personas sean mejores,

no el de sustituir personas por máquinas. En ese marco, se deben reconocer dos dimensiones fundamentales en el ámbito de la transformación digital: las capacidades digitales desde una perspectiva tecnológica y las habilidades necesarias para liderar cambios desde el punto de vista del liderazgo. La conjunción efectiva de estas dimensiones no solo potenciará la productividad laboral, sino que también fortalecerá la competitividad de la organización. Este enfoque integral abarca tanto la adopción de tecnologías avanzadas como la habilidad para liderar y gestionar exitosamente los cambios necesarios en la estructura y la cultura organizacional.

La unidad de análisis de la investigación es una de las entidades financieras con mayor cuota de mercado en el Perú, cuyo proceso de transformación digital inició en el año 2015. Es comprensible que, frente a los desafíos de la transformación digital, la pandemia haya acelerado el proceso de digitalización en la industria bancaria para satisfacer las necesidades de los clientes. Sin embargo, el ámbito operativo ha experimentado resistencia al cambio, escaso compromiso y una insatisfacción generalizada con el proceso actual, lo que ha evidenciado los desafíos asociados con la transformación digital y la implementación de procesos de bancarización. Estos obstáculos reflejan la necesidad crítica de abordar no solo las dimensiones tecnológicas, sino también los aspectos culturales y organizativos para lograr una transición efectiva. La identificación y la comprensión de estas barreras son esenciales para diseñar estrategias que fomenten la adopción exitosa de prácticas digitales y mejoren la satisfacción en todas las etapas de la transformación digital en el sector bancario.

A nivel internacional, Pachas (2017) llegó a la conclusión de que el sector bancario se halla en una encrucijada imperativa que requiere una reinvención y una decidida adopción de la transformación digital. La falta de participación por parte de los bancos en este proceso aumenta la probabilidad de convertirse en empresas obsoletas, lo que podría incluso conducir a su desaparición del panorama financiero. En una era de cambios acelerados, la resistencia a la transformación digital podría conducir a la pérdida de relevancia y competitividad para los bancos, tal situación subraya la urgencia de una adaptación proactiva para garantizar su sostenibilidad y evolución en el entorno financiero actual. El autor consideró que los bancos deben adaptarse a esta nueva era y promoverla a través de la cultura

organizacional para fortalecer la estabilidad en un mercado cambiante.

A su vez, Martínez (2018) detalla la trascendencia de la digitalización para las empresas y su repercusión en ellas. Aquí se confirma que la instrucción es elemental en la capacitación del personal para asegurar la integración de las empresas en el mundo digital. La investigación hace un gran aporte al señalar que la integración de formación digital en la cultura corporativa emerge como un componente esencial para alcanzar beneficios significativos, no solo en términos de productividad, sino también en lo que respecta al conocimiento, la adaptabilidad y la previsibilidad empresarial. La implementación de una sólida formación digital no solo impulsa la eficiencia operativa, sino que también refuerza la capacidad de la empresa para anticipar y abordar cambios tecnológicos, facilita la adquisición de conocimientos pertinentes y promueve la agilidad necesaria para enfrentar los desafíos del entorno empresarial contemporáneo. En este contexto, la formación digital no solo conduce a mejoras inmediatas, sino que también sienta las bases para una cultura corporativa proactiva y resiliente en la era digital.

Por su parte, Lorenzo (2022) concluyó que la transformación digital requiere de modelos que incluyan no solo el dominio técnico, sino también los aspectos organizacionales, utilizando nuevos conocimientos, diversos factores y directrices para repensar cómo las organizaciones compiten y satisfacen las necesidades de los clientes. Aquí se valida que la transformación digital debe estar presente en las fases, en los sistemas de gestión, en las estrategias y en las personas. Desde una perspectiva integral, cualquier empresa que aspire a alcanzar la madurez digital debe comprometerse con un cambio cultural significativo. Este compromiso no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también la implementación efectiva de programas de formación y gestión del conocimiento. Estas iniciativas tienen como objetivo transformar a los empleados en profesionales digitales sólidos, fomentando una mentalidad proactiva hacia la innovación. En última instancia, esta estrategia fortalece la capacidad de la organización para prosperar en un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

En otros comentarios, Muñoz et al. (2019) concluyeron que la cultura corporativa es un factor crucial en la implementación de la transformación

digital y, por lo tanto, destacan lo importante que es que las organizaciones aborden cambios en la cultura corporativa que les permitan adoptar el modelo de transformación digital propuesto. Asimismo, Fernández et al. (2019) señalaron que la revolución digital ha cambiado la forma en la que operan las grandes empresas y que la industria bancaria no es inmune a estos cambios, pues este sector está experimentando su propia transformación digital impulsada por las demandas de los clientes y la necesidad de competir frente a nuevos desafíos financieros. En este sentido, las entidades financieras deben reformar su cultura, sus procesos internos y externos y fortalecer su rol en la educación financiera digital de sus socios y usuarios.

A nivel nacional, Quiroga (2018), luego de analizar una de las unidades estructurales más importantes del Perú, concluyó que las empresas tienen dos opciones: tratar de seguir el modelo de esta revolución o evitarla, y esta última es la peor opción. Las investigaciones muestran que la transformación digital no es una tarea aislada para los equipos de tecnologías de la información (TI), sino que los líderes deben dirigir estos proyectos e iniciativas y luego comunicarlos a todos los empleados. En concordancia con el autor, la transformación digital involucra a todos los profesionales de una organización, quienes deberán estar altamente capacitados para alcanzar los objetivos establecidos.

Apoyando la conclusión del último autor mencionado, Cabrera y Castillo (2019) determinaron que los bancos son conscientes de que necesitan cambiar sus modelos de negocio tradicionales y, por tanto, están empezando a implementar procesos de transformación para ser más competitivos. En ese contexto, Cabrera y Castillo señalaron que el capital humano es fundamental en el proceso de integración de tecnologías digitales, y comienza con personal altamente calificado y capacitado capaz de afrontar este gran desafío de las instituciones financieras.

A su vez, Casado (2020) determinó que la falta de valores necesarios como el liderazgo, el compromiso de la alta dirección y la resistencia de las personas al cambio son los principales obstáculos para una transformación exitosa y que la cultura empresarial es la piedra angular sin la cual cualquier proyecto de cambio es imposible, porque la cultura define a la persona. En este sentido, si el comportamiento de las personas no cambia, nada cambiará. Los

autores concluyen que cambiar la cultura es difícil, pero no imposible, y hacerlo es esencial.

De igual forma, Escudero (2020) determinó que la transformación digital es un término que se utiliza a menudo en los negocios, pero su verdadero significado se está olvidando y se vuelve cada vez más confuso. En este sentido, no basta con utilizar herramientas técnicas, también debe haber planes operativos y una visión relacionada con las normas y valores que rigen a la empresa. Lo descrito por Escudero consiste en resaltar el desarrollo de las habilidades internas, las mismas que deberán estar ligadas al proceso de transformación digital empresarial.

Sobre la base de lo mencionado previamente, la investigación tuvo como propósito determinar la relación que existe entre la transformación digital y la bancarización de clientes en la entidad financiera objeto de estudio. Para realizar un análisis más específico, la variable 1 (transformación digital) fue subdividida en tres dimensiones: cultura organizacional, impacto digital y mejora continua; así mismo la variable 2 (bancarización) también fue subdividida en tres dimensiones: cartera de pasivos, cartera de activos y servicios bancarios. Como objetivos específicos, se buscó analizar la relación entre la variable 2 con cada una de las dimensiones de la variable 1.

Esta investigación se justifica a nivel teórico considerando entre otros autores a Martínez (2018). Se busca contribuir con la línea de investigación sobre transformación digital en el ámbito de las Ciencias Empresariales. Esto debido a que es un tema de actualidad y relevante para las entidades financieras y otras empresas del Perú; sin embargo, aún queda mucho trabajo por hacer en este proceso. Se busca dar un alcance preciso y conciso sobre su significado y su incidencia en las entidades financieras.

A nivel práctico, se justifica por su gran utilidad para aclarar y comprender mejor el problema y tomar algunas medidas correctoras para dar a conocer e incentivar a las empresas encuestadas a acertar en los procesos de transformación digital y banca de clientes. Además, sería útil para otras instituciones en áreas similares. Finalmente, la combinación de la transformación digital y la bancarización fortalece de manera significativa la relación entre una institución financiera y sus clientes, pues mejora la eficiencia operativa y la seguridad y, en consecuencia, posiciona a la entidad como líder en la industria financiera en constante evolución.

A nivel metodológico, con base en Hernández y Mendoza (2018), este estudio fue de alcance correlacional. Asimismo, se elaboró un cuestionario basado en la escala de Likert, el cual fue sometido a evaluaciones psicométricas de validez y confiabilidad. La limitación que tuvo este trabajo fue el carácter receloso de la empresa al mostrarse reticentes a permitir el acceso a las instalaciones de la empresa, lo cual dificultó la posibilidad de abarcar más sedes. Sin embargo, tras una cuidadosa coordinación, fue posible realizar el estudio en una sucursal con gran afluencia de clientes ubicada en una zona céntrica. Se puede decir que dicha agencia ejemplifica el comportamiento de una sucursal típica que tiene la entidad, cuya función principal es ofrecer productos y servicios e incentivar a la mayor cantidad posible de clientes a optar por la digitalización.

### Transformación digital

La transformación digital es un término amplio que abarca la adopción de procesos y prácticas comerciales para favorecer a las empresas a competir de manera efectiva en una sociedad cada vez más digital. En este sentido, se deben abandonar definiciones que solo hacen referencia a la implementación y uso de la tecnología, ya que esta es solo una fracción de la transformación digital, y el organigrama, la estrategia, la gestión del capital humano y el liderazgo son incluso más relevantes que la tecnología (Rogers, 2016). Según Morales y Velázquez (2023), este concepto hace referencia a que cualquier empresa tradicional debe adaptar sus reglas al nuevo mundo digital al afrontar una transformación digital completa. Las empresas tradicionales deben comprender que el mundo ha cambiado, junto con los canales de marketing y las relaciones con los clientes. En este sentido, las organizaciones pueden hacer cosas que antes no podían hacer y, si no lo hacen, sus competidores lo harán. Alunni y Llambías (2018) entienden la transformación digital como una decisión empresarial y una transformación cultural necesaria. En general, la transformación digital es uno de los ejes de la estrategia empresarial. A veces es incluso un atisbo de una estrategia, de una nueva oportunidad de negocio, entendiendo que la transformación digital es uno de los ejes que deben abordar para sacar adelante esa estrategia o negocio. Por tanto, esta variable es un cambio cultural y, antes de que las empresas empiecen a entender esto, tienen muchas experiencias de fracaso.

Dicho esto, la transformación digital emerge como un componente esencial que se centra en la cultura organizacional y destaca la importancia crucial de los empleados en el éxito empresarial. Esta transformación impacta positivamente en la satisfacción del cliente al proporcionar acceso conveniente, personalizar servicios según datos individuales, facilitar la comunicación instantánea, mejorar la seguridad, ofrecer experiencias omnicanal, fomentar la innovación y permitir una retroalimentación continua. Analizados de manera integral, estos elementos respaldan la premisa de que la transformación digital influye positivamente y de manera integral en la satisfacción del cliente en el ámbito bancario.

### **Bancarización**

Tafur (2009) define el término «banca» como el nivel de uso de los servicios y productos bancarios en la economía. Además de los productos financieros tradicionales, ahorros, préstamos y productos financieros complejos como planes de pensiones y fondos mutuos también cumplen un rol principal en la asignación de las entidades del sector bancario. En este sentido, el concepto de banca se relaciona con el grado de penetración en la economía a través de diversos canales de servicios y el nivel de fácil acceso y uso de los recursos por parte de las personas. A su vez, Tambini et al. (2024) definen la bancarización como el acceso y uso tradicional o digital de los servicios financieros formales a través de una computadora o un teléfono móvil. La bancarización tiene como objetivo la competitividad, la reducción de la pobreza, la expansión de los servicios financieros y el impulso de la productividad en los países, por lo que contribuye con el aumento de la intermediación financiera y la estabilidad económica. Según Maroto y Melle (2020), el término bancarización se refiere al impacto del sistema financiero en el crecimiento económico: a medida que la economía crece, también aumenta el nivel de participación pública en el sistema financiero de la región. Por otro lado, también se refiere al grado de integración entre el sector real y el sector financiero, principalmente al volumen de transacciones realizadas por diversas entidades utilizando diversas plataformas de pago y fondos proporcionados por instituciones financieras. Finalmente, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2022) y el Banco Mundial (2020) sostienen que la bancarización se puede medir por los niveles de depósitos respecto al producto bruto interno (PBI). En ese sentido, el Perú avanza de manera significativa por delante de Colombia,

México y Argentina. Sin embargo, al comparar la tenencia de número de cuentas, nuestro país se encuentra rezagado en comparación con América Latina y el mundo. Solo el 53% de adultos posee una cuenta de ahorros, principalmente los menores de 30 años.

Por lo antes mencionado, se concluye que, para lograr una mayor bancarización, es fundamental el uso de herramientas tecnológicas, pero sobre todo un adecuado proceso de transformación digital en las entidades financieras del país.

### **METODOLOGÍA**

Con base en Hernández y Mendoza (2018), el alcance es correlacional con un enfoque cuantitativo, no experimental, diseño transversal en el que se estudió una muestra de 40 empleados de una institución bancaria ubicada en la circunscripción de San Isidro (Lima, Perú). Es preciso señalar que la muestra fue censal. Se utilizó como instrumento el cuestionario, con la finalidad de recoger la percepción de los colaboradores; además, se trabajó con la técnica de la encuesta. El cuestionario comprendía 18 preguntas, nueve para cada variable, de tipo Likert con escala del uno al cinco. Para la variable transformación digital, se consideraron las dimensiones cultura organizacional, impacto digital y mejora continua; para la variable bancarización, se consideraron las dimensiones cartera de pasivos, cartera de activos y servicios bancarios. La calidad y efectividad del instrumento fueron validadas mediante el juicio de expertos, los cuales fueron tres docentes de la carrera de Administración y para la confiabilidad se consideró al alfa de Cronbach, que arrojó un resultado de 0.824 para los ítems de la variable transformación digital y de 0.810 para los de la variable bancarización.

Para el análisis de los datos, se ha utilizado la estadística descriptiva e inferencial. La prueba de normalidad se realizó con Shapiro-Wilk, la misma que determinó trabajar con un estadístico no paramétrico, por lo que se utilizó la prueba Rho de Spearman mediante el software IBM SPSS Statistics versión 26.

### **OBJETIVOS**

Los objetivos de la investigación se detallan en la Tabla 1.

**Tabla 1. Objetivos de la investigación.**

Objetivo general
Determinar si existe una relación entre la transformación digital y la bancarización de clientes en una institución financiera en el distrito de San Isidro (Lima, Perú), 2022.
Objetivos específicos
1. Determinar si existe una conexión positiva entre la cultura organizacional y las prácticas de banca de clientes en una institución financiera del distrito de San Isidro (Lima, Perú) en el año 2022.
2. Determinar si existe una conexión favorable entre el impacto digital y las prácticas de banca de clientes en una institución financiera del distrito de San Isidro (Lima, Perú) en el año 2022.
3. Determinar si existe una conexión significativa entre la mejora continua y las prácticas de banca de clientes en una institución financiera en el distrito de San Isidro (Lima, Perú), 2022.

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

- Género: El 53% de los encuestados fue de género masculino y el otro 47% de género femenino.
- Edad: La mayoría de los participantes masculinos se encontró en el rango de edad de 25 a 28 y 29 a 32 años, con 6 participantes en cada grupo. Por otro lado, la mayoría de las participantes se encontraban en el rango de edad de 25 a 28 años, con 9 participantes.
- Grado de formación: El 75.5% de los encuestados señaló que su grado de instrucción era universitario, el 10.5% declaró poseer un grado de maestría, el 7.6% era superior técnico y, finalmente, el 6.4% poseía al menos un posgrado.

### Prueba de normalidad

Desde la perspectiva de la cantidad de elementos considerados en la muestra, por ser menor a 50, se utilizó la prueba Shapiro-Wilk para las variables de estudio. A continuación, en la Tabla 2 se detallan los resultados obtenidos.

**Tabla 2. Prueba de normalidad.**

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Transformación digital	0.901	40	0.002
Bancarización de clientes	0.901	40	0.002
Cultura organizacional	0.892	40	0.001
Impacto digital	0.891	40	0.001
Mejora continua	0.887	40	0.001

Nota: Corrección de significación de Lilliefors.

Fuente: Elaboración propia.

En ese sentido, todos los valores de significancia fueron menores que ( $p < 0.05$ ). Por esta razón, para el contraste de las hipótesis, es necesario utilizar una prueba no paramétrica. Para el presente estudio, se utilizó Rho de Spearman. Asimismo, el nivel de confianza fue del 95%, con un valor  $\alpha$  igual a 0.05.

### Contraste de hipótesis

En la Tabla 3, se presentan las hipótesis planteadas para el trabajo de investigación.

Para obtener los resultados del contraste de las hipótesis, como se comentó previamente, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, donde tanto la hipótesis general como las específicas mostraron una correlación fuerte y positiva, tal como se observa en la Tabla 4.

## DISCUSIÓN

A partir de los resultados encontrados, la hipótesis alterna general es aceptada y corroborada a través de la prueba de Rho de Spearman, la cual obtuvo un coeficiente de 0.564 con un valor de significancia de 0.002, lo cual significa que la relación es positiva. Asimismo, Vargas (2021) coincide en que la transformación digital se relaciona con la bancarización. El estudio analizó las variables «penetración de la banca digital» e «inclusión financiera» y obtuvo un coeficiente de correlación Pearson positivo alto de 0.982 y una significancia de 0.000. En ese sentido, Vargas aceptó su hipótesis alterna: La banca digital tiene un vínculo significativo con la inclusión financiera. Recomendó además relacionar dicho proceso con el cambio cultural, la tecnología y los recursos humanos.

**Tabla 3. Hipótesis de la investigación.**

Hipótesis general
Existe un vínculo directo y significativo entre la transformación digital y la bancarización de clientes en una institución financiera del distrito de San Isidro (Lima, Perú), 2022.
Hipótesis específicas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe una conexión positiva entre la cultura organizacional y las prácticas de banca de clientes en una institución financiera en la circunscripción de San Isidro (Lima, Perú), 2022.</li> <li>2. Existe una conexión favorable entre el impacto digital y las prácticas de banca de clientes en una institución financiera en la circunscripción de San Isidro (Lima, Perú), 2022.</li> <li>3. Existe una conexión significativa entre la mejora continua y las prácticas de banca de clientes en una institución financiera en la circunscripción de San Isidro (Lima, Perú), 2022.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. Contraste de hipótesis de la investigación.**

	Variables	N	Rho	p-val < 0.05	Interpretación
Hipótesis general	Variable 1: Transformación digital	40	0.564	0.002	Correlación moderada y positiva
	Variable 2: Bancarización				

	Dimensiones de la variable 1 vs. la variable 2	N	Rho	p-val < 0.05	Interpretación
Hipótesis específicas	Cultura organizacional y las prácticas de banca	40	0.516	0.001	Correlación moderada y positiva
	Impacto digital y las prácticas de banca	40	0.552	0.001	Correlación moderada y positiva
	Mejora continua y las prácticas de banca	40	0.547	0.001	Correlación moderada y positiva

Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, en la agencia bancaria de estudio se encontró que el personal no tiene una idea clara sobre el concepto de transformación digital, pues no se han realizado esfuerzos para incorporarla a la cultura organizacional. A su vez, no son conscientes del efecto que la transformación digital y la mejora continua pueden tener en los procesos digitales, los cuales a un mediano y largo plazo se ven reflejados en los niveles de bancarización deseados. La transformación digital se ha erigido como un pilar esencial para el crecimiento sostenible de las instituciones financieras en la actualidad. La interacción directa entre las entidades financieras y sus clientes se ha ampliado más allá de las transacciones convencionales y se ha convertido en un elemento crucial para fortalecer la relación con los usuarios. Este cambio fundamental se basa en la bancarización de clientes mediante soluciones digitales innovadoras. La oferta de plataformas accesibles y amigables simplifica procesos y proporciona una experiencia integral que se adapta a las necesidades modernas. La comodidad de realizar

transacciones y acceder a servicios financieros desde cualquier lugar refuerza significativamente la conexión entre la entidad y sus clientes.

La hipótesis específica N.º 1 fue aceptada y corroborada a través de la prueba de Rho de Spearman, la cual arrojó un coeficiente de 0.516 con un valor de significancia de 0.001, por tal motivo existe una correlación positiva moderada. Al respecto, Vargas (2021) coincide en que la «cultura organizacional» contribuye a una mayor «bancarización» en el sistema financiero. Concluyó que una adecuada cultura organizacional disminuye la resistencia al cambio en todos los procesos, impacta en los resultados y genera una mejor eficiencia operativa para el alcance de los objetivos. En la entidad bancaria materia de análisis, se evidenció que no todas las áreas están involucradas con la cultura empresarial. Además, se identificó que en algunos trabajadores existe una notoria resistencia al cambio, falta de adaptación y satisfacción, así como una falta de compromiso con las

actividades relacionadas a la transformación digital y bancarización de clientes. Al respecto, Reyes y Molina (2020) estudiaron a los integrantes de las tres áreas de una empresa y coinciden señalando que la cultura organizacional debe contar con patrones fundamentales entre los que destacan los estilos de liderazgo y el trabajo en equipo, con el fin de generar nuevas estrategias que disminuyan la resistencia al cambio e incrementen la motivación, así como la adaptación y el compromiso de los profesionales.

La hipótesis específica N.º 2 fue aceptada y confirmada través de la prueba Rho de Spearman que obtuvo un coeficiente de 0.552 con un valor de  $p < 0.05$ . Estos resultados se relacionan con lo encontrado por Álvarez (2018), quien señaló que, debido a la poca productividad y eficiencia operativa en algunas empresas, es necesario reordenar los procesos con la finalidad de generar un mayor impacto en la productividad y la operatividad de los profesionales. La agencia financiera analizada no ha generado el impacto digital deseado, lo cual se evidencia en los niveles de bancarización obtenidos a través de los medios digitales para el periodo señalado. Por ello, deben realizar cambios en su proceso de mejora continua. En ese sentido, el autor señala que, para que un adecuado proceso de mejora continua en la transformación digital alcance un mayor impacto, debe facilitar la creación de nuevos productos y servicios, ser aplicado en diversas áreas y mejorar la eficiencia operativa.

Finalmente, la hipótesis específica N.º 3 fue aceptada y corroborada a través de la prueba de Rho de Spearman, la cual obtuvo un coeficiente de 0.547 con un valor de significancia de 0.001. Al respecto, Jurburg et al. (2015) coinciden en que la «mejora continua» es la clave para lograr un gran éxito en el mundo empresarial. El mayor obstáculo a superar en este camino hacia la excelencia es involucrar a todos los empleados y fomentar un compromiso continuo con la mejora. El estudio permitió analizar a empresas con mayores y menores índices en sistemas de mejora continua en el que llegaron a la conclusión de que aquellas que lideran son las empresas que implementan capacitaciones permanentes, mejor comunicación entre sus áreas, así como cambios en sus procesos con el fin de promover la participación de todos los profesionales. En ese sentido, se coincide con Jurburg et al. (2015) cuando señalan que la clave del éxito para las empresas se basa en los procesos de mejora continua, lo cual se argumenta en el presente trabajo de investigación con el nivel de correlación encontrado. A su vez, se podría agregar que el proceso

de planificación periódica, la revisión continua del sistema para asegurar mejoras continuas y hacer correcciones, si fuera necesario, sin duda han hecho una contribución significativa a las operaciones bancarias de los clientes.

## CONCLUSIONES

De la investigación realizada se puede concluir que existe una relación significativa moderada entre la transformación digital y la bancarización de clientes. Entre las principales dificultades por mejorar se encuentran la cultura organizacional en los trabajadores, el impacto digital y la mejora continua en el actual proceso de transformación digital en busca de una mayor bancarización. Además, la transformación digital no solo mejora la accesibilidad, sino que también impulsa la eficiencia operativa mediante la automatización de procesos. Esto no solo beneficia a la institución financiera, sino que también se traduce en servicios financieros más eficientes y competitivos para los clientes. En términos de seguridad, la implementación de tecnologías avanzadas de cifrado y autenticación refuerza la protección de la información sensible de los clientes, con lo que se genera confianza y lealtad a largo plazo. La transparencia en la gestión de datos y la privacidad refuerza aún más la relación de confianza entre la entidad financiera y sus clientes.

Con respecto al objetivo específico 1, se ha identificado una relación directa entre cultura organizacional y bancarización de clientes. Entre las principales dificultades se encuentran la resistencia al cambio, la poca satisfacción y la falta de adaptación, así como el poco compromiso por parte de los trabajadores en temas relacionados con las variables mencionadas en el objetivo de investigación. En ese sentido, si se desea mejorar los niveles de bancarización, es fundamental trabajar en la cultura organizacional de la agencia estudiada y poner énfasis en las dimensiones mencionadas.

Con respecto al objetivo específico 2, se estableció que existe una correlación moderada entre impacto digital y bancarización de clientes. Una de las principales dificultades es la eficiencia operativa, que no permitió generar mejoras significativas en los indicadores de productividad o retención de clientes en el periodo señalado.

Finalmente, con respecto al objetivo específico 3, se ha determinado que existe una relación entre la mejora continua y la bancarización de clientes.

Se ha constado que, a mejor proceso de mejora continua en la agencia, mejores serán los resultados de bancarización. Los puntos críticos encontrados en los procesos de mejora continua están relacionados con la poca capacitación, la escasa comunicación entre las áreas y largos procesos. En ese sentido, estos son los puntos en los que la entidad financiera debería centrar sus esfuerzos de mejora continua con el fin de alcanzar un mayor nivel de bancarización.

## REFERENCIAS

- [1] Alunni, L., y Llambías, N. (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. *Palermo Business Review*, 17, 11-30. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR\\_17\\_01.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR_17_01.pdf)
- [2] Álvarez Aranzamendi, H. (2018). ¿Qué es la transformación digital en las empresas? *Revista digital de la facultad de CC. AA y RR. HH de USMP*, (1). <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-1/que-es-la-transformacion-digital-en-las-empresas/>
- [3] Banco Mundial. (2020). *La inclusión financiera en el mundo: Resultados de la base de datos Global Findex 2021*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>
- [4] Borrell, J., y Vestager, M. (Marzo de 2021). *Europa: digitalizar y humanizar*. Revista Nueva Sociedad. <https://nuso.org/articulo/por-que-es-importante-la-decada-digital-en-europa/>
- [5] Cabrera Vergara, C. J., y Castillo Bravo, S. B. (2019). *Análisis de los principales factores que permitieron desarrollar una eficiente transformación digital en las principales empresas del sector banca múltiple peruano*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias aplicadas, Lima. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/650437/Cabrera\\_VC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/650437/Cabrera_VC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- [6] Casado, J. M. (Enero de 2020). El juego de la cultura. *Revista Capital Humano*. [https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAFWOMQ-vCMBSEf42Z-0JAO7xBrOLgmKGbJM2L-PKx50qSF\\_vumi-ANx3EcH1ecz3hUbiiz-GzsZEPbMC1nna88h4LVvqsC05gRqoSmz-JNQntKBBqySBbHfBOQWKnCjsE45rZdn1SxjdmEmRF3n\\_kZ4\\_QqkXHpwL3qudXzeZPgdt-NozM-GCZAAAAWKE](https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAFWOMQ-vCMBSEf42Z-0JAO7xBrOLgmKGbJM2L-PKx50qSF_vumi-ANx3EcH1ecz3hUbiiz-GzsZEPbMC1nna88h4LVvqsC05gRqoSmz-JNQntKBBqySBbHfBOQWKnCjsE45rZdn1SxjdmEmRF3n_kZ4_QqkXHpwL3qudXzeZPgdt-NozM-GCZAAAAWKE)
- [7] Escudero, F. (2020). El camino hacia la madurez digital en el Perú. *Consulting Associate Partner, EY Perú*. [https://www.ey.com/es\\_pe/consulting/madurez-digital-en-peru-2019](https://www.ey.com/es_pe/consulting/madurez-digital-en-peru-2019)
- [8] Fernández Torres, Y., Gutiérrez Fernández, M., y Palomo Zurdo, R. (2019). ¿Cómo percibe la banca cooperativa el impacto de la transformación digital? *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (95), 11-38. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.95.12724>
- [9] Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- [10] Jurburg, D., Tanco, M., Viles, E., y Mateo, R. (2015). La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua. *Memoria Investigaciones en Ingeniería*, (13), 17-32. <https://revistas.um.edu.uy/index.php/ingenieria/article/view/339>
- [11] Martínez Buleo, J. V. (2018). *Transformación digital y su repercusión en las empresas*. (Trabajo de fin de grado). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/68911/MART%C3%8DNEZ%20-%20LA%20TRANSFORMACI%C3%93N%20DIGITAL%20Y%20SU%20REPERCUSI%C3%93N%20EN%20LAS%20EMPRESAS.pdf?sequence=7>
- [12] Lorenzo Ochoa, O. (2022). Modelos de madurez digital: ¿En qué consisten y qué podemos aprender de ellos? *Boletín de Estudios Económicos*, LXXI(219). [https://www.researchgate.net/publication/313798566\\_Modelos\\_de\\_MadurezDigital\\_en\\_que\\_consisten\\_y\\_que\\_podemos\\_aprender\\_de\\_ellos](https://www.researchgate.net/publication/313798566_Modelos_de_MadurezDigital_en_que_consisten_y_que_podemos_aprender_de_ellos)
- [13] Maroto Acín, J., y Melle Hernández, J. (2020). La relación entre el sistema financiero y la economía real: Un análisis del volumen de transacciones. *Revista de Economía y Finanzas*, 12(3), 45-62.
- [14] Morales Pulido, M. I., y Velázquez Ugalde, L. (2023). La transformación digital como herramienta para la innovación en una PyME de seguridad tecnológica: Digital transformation as a tool for innovation in a technological security PyME. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 5195-5205. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.976>

- [15] Muñoz, D., Sebastián, A., y Núñez, M. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Revista Prisma Social*, (25), 439-463. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2675/3177d>
- [16] Pachas Guizado, C. I. (2017). *Transformación digital en la banca privada de España*. (Trabajo de fin de máster). Universidad Pontificia Comillas, Madrid. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/144105/retrieve>
- [17] Pérez Luyo, R. (24 de enero de 2020). *La transformación digital como factor de competitividad empresarial*. <https://rpp.pe/columnistas/ricardoperezluyo/la-transformacion-digital-como-factor-de-competitividad-empresarial-noticia-1241280>
- [18] Quiroga Persivale, G. (3 de mayo de 2018). El futuro ya es pasado. *Enfoque UPC*. <https://enfoque.upc.edu.pe/mas-temas/derecho-economia-negocios/el-futuro-ya-es-pasado-por-guillermo-quiroga/>
- [19] Reyes, J., y Molina, R. (2020). Programa de sensibilización para el fortalecimiento de la cultura organizacional en McDonald's-Ecuador. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2020000200213](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2020000200213)
- [20] Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. New York, NY, EE. UU.: Columbia University Press.
- [21] Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2022). *Inclusión financiera de deudores de créditos de consumo: Inserción, salida y reingreso al sistema financiero peruano* (DT/01/2022). [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/DDT\\_ANO2022/DT%2001%202022.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/DDT_ANO2022/DT%2001%202022.pdf)
- [22] Tafur Saiden, C. (2009). Bancarización: una aproximación al caso colombiano a la luz de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 13-37. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21219323002.pdf>
- [23] Tambini, J., Paliza, M., y Ramírez, D. (2024). Digitalización e inclusión financiera en Perú. *Moneda*, 197, 10-25. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-197/moneda-197-02.pdf>
- [24] Vargas Garcia, A. H. (2021). La banca digital: Innovación tecnológica en la inclusión financiera en el Perú. *Industrial Data*, 24(2), 99-120. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i2.20351>

### Contribución de los autores

Luis Antonio Cumpa Vila (autor principal): Investigación, análisis formal y redacción (revisión y edición).

Antonio Roberto Huachaca Urbina (coautor): Investigación, metodología y redacción (borrador original).