

# El nuevo negocio bancario

## Elementos de los modelos de negocios en la era digital



# El nuevo negocio bancario

## Elementos de los modelos de negocios en la era digital

Mauricio Carballo Quirós  
mcarballo00653@ufide.ac.cr, Universidad Fidélitas

### Abstract

The changes about the development of knowledge have fueled the birth of new industries, according J. Schumpeter who understood that like the innovative entrepreneur. These changes have promoted the evolution of society, leading it until today reaching the fourth industrial revolution. These changes have fueled growth in the consumer market, which implies new needs and, therefore, the appearance of new technologies and more competitors, then the need for companies to look for new ways of satisfying the consumer's needs. Banks are no exception in this turbulent market. Thus, the demands of consumers in relation to consumption have varied and the things that they generally consumed as a product is now demanded as a service. Banks must make significant efforts not only to understand this new reality of customers, but it must develop new ways to satisfy their needs. Achieving this goal will only be feasible through the creation of collaborative strategies and business models that establish the only value proposition, the creation of a unique customer experience. This document proposes a model that allows analyzing a series of elements that facilitate decision-making about the combination of elements that must make up the new business models for banking.

**Keywords:** Business models, banking, customer experience, digital transformation, fourth industrial revolution.

### Resumen

Los cambios propiciados por el desarrollo del conocimiento han impulsado el nacimiento de nuevas industrias dentro de lo que J. Schumpeter entendía como el empresario innovador. Estos cambios han promovido la evolución de la sociedad, conduciéndola hasta llegar hoy día a la cuarta revolución industrial. Estos cambios han impulsado el crecimiento en el mercado consumidor, lo que implica nuevas necesidades y, por tanto, la aparición de nuevas tecnologías y con ello, más competidores y, por tanto, la necesidad de que las empresas busquen nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes. Los bancos no son la excepción en este turbulento mercado. De esta forma, las demandas de las personas en

relación con el consumo, han variado y lo que generalmente se consumía como producto, ahora es demandado como un servicio. Los bancos deben hacer esfuerzos importantes no solo por entender esta nueva realidad de los clientes, sino que deben desarrollar nuevas formas de lograr satisfacer sus necesidades. Lograr este objetivo solo será viable mediante la creación de estrategias y modelos de negocios colaborativos que establezcan como única propuesta de valor, la creación de una experiencia de cliente única. Este documento propone un modelo que permita analizar una serie de elementos que faciliten la toma de decisiones acerca de la combinación de elementos que deben componer los nuevos modelos de negocios para la banca.

**Palabras clave:** Modelos de negocios, banca, experiencia del cliente, transformación digital, cuarta revolución industrial..

### 1. Introducción

A través de la historia, la divulgación y democratización del conocimiento ha dado origen a los descubrimientos que impulsan las grandes transformaciones de la humanidad, entre ellas, las que se han denominado, revoluciones industriales, incluyendo la etapa en que nos encontramos actualmente y que hemos denominado como la Industria 4.0, y ha incorporado, entre otras cosas, grandes avances tecnológicos como la impresión 3D, Internet de las cosas (IOT por sus siglas en inglés) inteligencia artificial, *big data*, cognitiva, secuenciación genética, nanotecnología y energías renovables entre otros desarrollos (Schwab, 2016). En resumen, la sociedad está viviendo un *big bang* de nuevos conocimientos.

Mark Vidal, especialista en temas de tecnología, ha mencionado en su blog Markvidal.net que “algo profundo e irrenunciable está pasando”. Es decir, los cambios que está experimentando la sociedad, no tendrán marcha atrás y conforme los grandes descubrimientos de esta época sean visibles, la sociedad estará en otra etapa de la existencia humana universal.

No queda lugar para dudas de que, la tecnología cambia al ser humano en todos los aspectos de la vida, pues, la

tecnología tendrá incidencia en todos ellos, desde la vida personal, la familiar, las relaciones laborales, sociales, y cualquier otra que se pueda suponer en este momento.

Y es que la tecnología es más que computadoras, sistemas y elementos cyberfísicos; sino que se refiere a cambios en la cultura y en la configuración de cómo se comportarán las personas y sus organizaciones en ese nuevo entorno; de manera que la forma de interactuar entre las personas, las organizaciones y con las cosas, transmutarán en un nuevo escenario.

Estos cambios afectan a las personas desde su formación, por lo que, cada vez, se verán seres humanos más digitalizados, más dependientes de los cambios tecnológicos, más envueltos en una metamorfosis constante y que, en el futuro cercano, las relaciones entre personas, organizaciones y en sociedad en general, serán diferentes de lo que hemos conocido hasta el día de hoy. Los cambios serán parte de la cotidianeidad y se debe aprender a convivir con ellos, sus virtudes, sus riesgos y nuestra capacidad de adaptación.

Las personas más capacitadas hoy día para enfrentar este cambio son las generaciones que se han denominado como centennials y millennials, quienes, de acuerdo con el diario digital *El Economista* (2019) a partir de un estudio del Centro de Investigaciones Pew de Washington D.C., serán en los próximos, el 75% de la Población Económicamente Activa (PEA). Esta tesis la confirman otras organizaciones como la revista *Estrategia y Negocios* (2019), a partir de un estudio realizado por la consultora Deloitte o la revista *El Universo de Ecuador* (2019), para un estudio llevado a cabo para la población de su país, lo que demuestra que estos cambios generacionales en el mercado laboral, poseen tendencias globales. De manera que los cambios en el diseño de procesos, productos y servicios, deben asegurar que contengan componentes tecnológicos y de comunicación que les simplifiquen su vida diaria, según explica la Consultora Unimer y Kolby (2019).

Es decir, la conformación de las propuestas de valor que diseñen las organizaciones, sean bancarias o no, demandarán que su composición contenga elementos tecnológicos que se ajusten a la nueva realidad de las personas y las organizaciones, donde la tecnología debe ser un elemento básico de la construcción de los productos, servicios y procesos.

Por su parte, Michio Kaku (2015, p.408) indica que, “quien no domine el último grito en ciencia y tecnología, tiene que saber que sus competidores si lo harán”. De esta forma, la evolución y adopción de la tecnología en los procesos empresariales no es una opción, sino, un elemento para la sobrevivencia en el mundo de los negocios.

Las barreras de entrada a este mercado, están cediendo y otro tipo de contendientes quiere apoderarse del mercado financiero, empresas conocidas como las Financieras Tecnológicas (Fintech) que son más pequeñas, más

flexibles, rápidas y con costos mucho más bajos; entran a competir en el mercado financiero con productos más sencillos, baratos y con un mayor enfoque en el cliente según indica el Banco BBVA en un artículo publicado el año 2019 en su sitio web.

También, aparecen en este escenario competitivo, empresas como Apple, Facebook, Baidú, Alí Baba, Amazon, entre otras; que al igual que las Fintech, se han planteado entrar en el mercado financiero con productos basados en sus competencias centrales. Así, por ejemplo, Amazon y Facebook están en proceso o ya han ingresado al mercado financiero con productos y servicios muy específicos (Felaban, 2018).

Estos cambios deben estar guiados por varios elementos clave, como el conocimiento de la tecnología, su uso y explotación; el entendimiento de los clientes y el diseño de productos y servicios con un enfoque en la satisfacción de las necesidades de las personas bajo un método sistematizado y ajustado a los cambios del entorno.

Sin duda, la capacidad organizacional de los bancos para integrar y constituir un marco de acción que les permita conjugar todos estos elementos, es un gran desafío.

La integración sistémica de ellos, es lo que las organizaciones deben entender como un modelo de negocios. Es decir, la integración de una serie de piezas, con el objeto de facilitar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

De este enfoque sistémico, depende la capacidad organizacional de mantener la competitividad; los cambios en la población laboral, competidores no tradicionales, aunado a la rivalidad creciente dentro del mercado, es cada vez más complejo alcanzar ese tipo de enfoque, aún más cuando se deben integrar elementos provistos en el marco de la cuarta revolución industrial, específicamente, aquellos orientados a la transformación digital, como el big data, inteligencia artificial, ciberseguridad y otros.

Por ejemplo, para autores como Peña y Cabezas (2015,) la transformación digital, vista como un proceso de cambio, implica que “se debe considerar la integración de tecnologías, conocimientos y procesos esenciales que conduzcan a una diferenciación que provea la oportunidad de incrementar la participación en los mercados con menores costos y mayor productividad”.

Sin embargo, para algunas organizaciones bancarias, el tema, aparentemente no se ha abordado aún en la dimensión que los requiere, la planificación y la visión de la tecnología, parecen no haberse abordado integralmente y el apetito por los resultados económicos. La Federación Latinoamericana de Bancos FELABAN (2018) en su informe sobre los servicios financieros digitales en América Latina, señalaron que:

- Hay poca disrupción en la banca latinoamericana.
- Alta dispersión sobre los alcances de la transformación digital
- Los bancos parecen no haber trazado un plan para enfrentar los retos de la transformación digital.

Si se parte de ese estado: ¿Qué elementos deben contener los modelos de negocios de las organizaciones financieras que desarrollan procesos de transformación digital y cómo se conectan estos elementos para proporcionar valor a la organización y a los clientes? Osterwalder (2011) ofrece un acercamiento a la respuesta a partir de su concepto de modelos de negocios, el cual señala que “describen las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14). Es decir, los elementos a considerar, así como su interacción, deben ser la base mediante la cual, la transformación digital puede apoyar a las organizaciones a proponer un marco competitivo eficaz para enfrentarse a la nueva realidad que presenta el siglo XXI.

A partir de los elementos descritos anteriormente, junto a la revisión literaria previa, se han definido cinco constructos o variables con los cuales se ha desarrollado la investigación que propone una respuesta a la pregunta de investigación. Estos constructos son: ventaja competitiva, la transformación digital, los modelos de negocios, la voz del cliente y el diseño de modelos.

En cuanto a la ventaja competitiva, a pesar del nivel de control que el mercado financiero posee, se establece el análisis de los avances que han desarrollado los competidores en torno a elementos como los canales de acceso para los clientes, así como el diseño de productos y servicios que se presenta al mercado para competir.

En relación con la transformación digital, se establecen varios elementos analizados en esa revisión literaria preliminar, que son relevantes en el proceso de cambio que estamos viviendo. Estos elementos son: el cambio cultural, principalmente a nivel de organización para adaptarse a las nuevas demandas del mercado; la arquitectura organizacional, es decir, los elementos que definen como se entrelazan los elementos que inciden sobre el diseño de los procesos tecnológicos y los elementos tecnológicos fundamentales que deben ser objeto de integración en la definición de estrategias digitales.

En cuanto a los modelos de negocios, basado en la revisión literaria preliminar se definen como elementos a investigar, la creación de redes de negocios para asociar la organización con el entorno, la innovación, como elemento tendiente a la diferenciación, el diseño de propuestas de valor como elemento que debe enriquecer a todos los participantes del ecosistema empresarial y la sistematización de los elementos que abarca el diseño de los modelos de negocios, para que de esta forma, funcione en forma metódica y ordenada, el modelo.

En torno a la voz del cliente, se estableció el análisis sobre las preferencias de los clientes, así como la necesidad de personalización que deben ofrecer las empresas comerciales para sus clientes.

Finalmente, el diseño aparece en esta propuesta como un instrumento integrador de todos los elementos investigados en este documento.

## 2. Metodología

Esta investigación parte principalmente del análisis explicativo, que, en este caso se utiliza para que, mediante la triangulación de información, se logre dar sentido a los datos capturados y poder dar sentido al problema de investigación y de esta forma, una respuesta al mismo, es decir, definir los elementos fundamentales que debe incorporar el diseño de modelos de negocios en el ambiente tecnológico para la banca, de manera que ha exigido que se implementen diferentes instrumentos, integrados dentro de una ruta mixta; anidada, con prioridad cuantitativa y explicativa secuencial.

### Crterios de seleccin y exclusin de literatura

De esta forma, se incluye la ejecucin de la revisin bibliogrfica en torno a los avances en materia de modelos de negocios, tanto desde el punto de vista terico, como casos reales de empresas exitosas. La definicin de la literatura para esta investigacin, tiene dos vertientes; por una parte, la temporalidad y por otra, el nivel de especializacin y calidad buscada. En el caso de la temporalidad, no hay duda que, a partir del ao 2010 con la formulacin de Osterwalder y Pigneur de su modelo Canvas, la literatura se ha orientado ms a reafirmar o introducir modificaciones a partir de esa teora, por lo que, para alcanzar una mayor objetividad y amplitud conceptual, se debi recurrir a especialistas previos a ese ao, con lo cual, se logra garantizar una mayor diversidad de criterios con respecto a la conceptualizacin y formulacin de modelos de negocios. No debe olvidarse que, aunque el concepto de modelos de negocios se origina a mediados del Siglo XX, lo cierto es que su aplicacin cobr relevancia con la aparicin de las empresas “punto com”, a finales del siglo anterior e inicios del Siglo XXI.

En cuanto a la especializacin, se buscaron textos cuyo propsito ha sido desarrollar el concepto, apoyado en aplicaciones prcticas y casos de negocios conocidos o nuevos, que se ubicaran no solo en el entorno occidental, sino, con una visin global de los negocios y sus modelos. Adicionalmente, se recurre a artculos, manuales especializados e investigaciones llevadas a cabo, principalmente por especialistas en el campo, as como por organizaciones que publican peridicamente artculos y folletos con informacin especializada para diferentes sectores, en este caso, para el sector financiero. No se omite en el proceso literatura especializada de editoriales relevantes como MIT Press, Pearson, Deusto, Debate y otras.

## Categorías

Seguidamente, la investigación permite estructurar el proceso en cinco constructos sobre los cuales se organiza el proceso de recolección de datos, a saber: ventaja competitiva, transformación digital, modelos de negocios, la voz del cliente y una propuesta que guíe el diseño de modelos de negocios, todos explicados en la introducción de este documento.

## Instrumentos y proceso de análisis

Se ejecutan entrevistas estructuradas de carácter abierto, dirigidas a uno o dos especialistas en cada campo abarcado, dependiendo de la disponibilidad de agendas; como la tecnología, la seguridad tecnológica, la innovación y los negocios bancarios; con el objeto de tener un acercamiento a los principales elementos técnicos que se relacionan tanto con la tecnología, arquitectura empresarial, cultura organizacional, así como la innovación.

La cantidad de preguntas diseñadas para cada especialista, depende de la amplitud del tema a investigar, no hay una cantidad específica, sino que dependía del tema abordado. Estas entrevistas – de la misma forma que las encuestas – fueron validadas por un grupo de especialistas y profesionales en el campo de la investigación y la estadística.

Se llevan a cabo procesos de análisis de contenido para entender la realidad bancaria a partir de la gestión bancaria, para inferir resultados acerca de su gestión en torno a los productos, servicios, canales e innovaciones; todo esto, sustentado en lo que Andreú, J. mencionando a Hostil y Stone (1969 p. 5) apuntan sobre este concepto, entendiendo que “El análisis de contenido es una técnica de investigación para formular inferencias identificando de manera sistemática y objetiva ciertas características específicas dentro de un texto” (2002).

Así mismo, se aplica una encuesta con preguntas abiertas y cerradas bajo el método de la escala de Likert, sobre una población de alrededor de 4.760 personas que laboran para una misma empresa que cuenta con características valiosas, como diversidad de género, amplitud de edades, gustos y preferencias, que ofrecen un escenario apropiado para el objeto de esta investigación. El nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, para una muestra de 351 observaciones. Ellas tienen como objetivo entender la perspectiva del cliente acerca de sus gustos, preferencias y efecto del Covid-19 en las decisiones de uso de canales bancarios.

Al igual que en las entrevistas, la encuesta con 35 preguntas, que abarcan diferentes elementos que intentan ofrecer respuesta a diferentes sub variables de la investigación, ha sido validada también por un grupo de especialistas en investigación y estadística. También, de previo a la ejecución de la encuesta foralmente, la misma fue objeto de testeo con un grupo de 10 personas.

Como siguiente fase de esta investigación se lleva a cabo un proceso de triangulación que permita analizar e interpretar la información, así como diseñar las propuestas vertidas en este documento.

## 3. Resultados

### Competitividad

De acuerdo con el diario digital *eleconomista.com*, en los próximos años, el 75% de la fuerza laboral estará integrada por millennials. Estas personas demandan menos uso de canales físicos y más de servicios digitales.

Para estas generaciones y las de mayor edad, tal como lo indica la Imagen 1, los canales físicos y digitales aún siguen siendo necesarios para la configuración de las propuestas de valor de los clientes bancarios. Aunque en los resultados se evidencia una priorización importante en la preferencia de los canales digitales como sitios web y aplicaciones, el uso de canales físicos, como sucursales y cajeros automáticos, sigue siendo parte de las preferencias de los clientes bancarios.

**Imagen 1.** Preferencia en el uso de canales por grupo generacional

Grupo generacional	Oficina bancaria	Página web	Cajero automat.	Supermerc.	App
Centennials	55%	55%	66%	44%	77%
Milennials	39%	66%	46%	25%	64%
Generación X	21%	56%	32%	21%	62%
Baby boomers	41%	55%	41%	29%	64%
Generación Silenciosa	26%	46%	26%	26%	46%

*Fuente: Elaboración propia*

En el marco de la competitividad, la amalgama de una buena combinación de estos elementos es importante para garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes, independientemente del grupo generacional.

Por otra parte, en general, al analizar la diferenciación en materia de productos y servicios bancarios, se determinó, con base en el análisis comparativo de sus carteras y constitución de características que le configuran, que los productos de crédito y ahorro son similares en todos los bancos; las diferencias residen en el planteamiento de plazos, tasas, tiempos de entrega del producto, entre otros elementos básicos. Los bancos, posiblemente, producto del nivel de regulación existente en ese mercado, no ofrecen mayor variedad que les permita alcanzar una posición ganadora en relación con sus competidores.

Al analizar las innovaciones que plantean los bancos para el mercado consumidor, en un estudio de la Consultora Dichter & Neira (2017), se observa que, en una muestra de siete bancos locales y 18 posibles avances tecnológicos; se han llevado a cabo innovaciones en la mayoría de los bancos, sin embargo, en la mayoría de esas organizaciones, parece no existir un patrón o una estrategia tecnológica visible que guíe los avances que están llevando a cabo.

Los avances tecnológicos, aunque existen algunos desarrollados por todos los bancos de la muestra, como páginas web y aplicaciones, en general, la variedad es lo visible; hay una variedad diluida en una amplia cantidad de alternativas, que podría hacer pensar que las necesidades de los clientes entre un banco y otro, cambian ampliamente, lo cual, a menos que haya bancos con alta especialización, no tendría mucho sentido. Por esta razón, parece no haber patrones claros sobre el destino de las inversiones en materia de innovación tecnológica bancaria.

Por otra parte, las entidades bancarias si denotan esfuerzos importantes para fortalecer su oferta física de servicios, creando conceptos para que sean visitados por las personas, como quioscos, cajeros automáticos, oficinas comerciales y en algunos casos, tercerizando la atención en pequeños comercios.

## **Transformación tecnológica**

El diseño de la transformación tecnológica no trata meramente la incorporación de equipos o software a la gestión de las organizaciones; la actividad va más allá de eso e incorpora, además de la tecnología, a las personas y los procesos; hasta acá nada nuevo; sin embargo, la clave está en la forma en que estos tres elementos se pueden relacionar para lograr armonizar el proceso de transformación. Por esa razón, en el diseño de la investigación se establecieron como sub variables del estudio, el cambio cultural, la arquitectura organizacional y los elementos técnicos que debe incorporar la organización en su operación.

Para validar estos elementos, la investigación se apoya en la ejecución entrevistas no estructuradas para los cuatro profesionales; uno en el campo de la arquitecta organizacional con un cuestionario de siete preguntas abiertas; en relación con el cambio cultural, se elaboraron nueve preguntas dirigidas a dos diferentes profesionales, enfocadas en sus respectivos campos, a saber, la transformación digital y la innovación; y en materia de tecnología propiamente, se estableció un cuestionario igualmente abierto para otro profesional especialista en tecnología. De esta forma, a continuación, se presenta el análisis de los principales elementos extraídos de cada una de las entrevistas realizadas.

En torno a las personas, la clave se ubica en la capacidad de la organización para gestionar el cambio cultural y llevar a ellos, hacia un ambiente más digitalizado y por tanto requiere de importantes esfuerzos para alinear la estrategia

y objetivos organizacionales, con el cambio cultural y los procesos de innovación.

De esta forma, para alcanzar el éxito es necesario el compromiso claro de la alta administración mediante un modelo de gobernanza ajustable a la realidad de la organización y que valore el papel de las personas, se promuevan actividades continuas de formación y se cambie el estilo de operación, incorporando en el quehacer de la empresa, por ejemplo, la cultura del uso de metodologías ágiles para el diseño y desarrollo de proyectos.

El tema de los procesos en el marco de la transformación tecnológica, está estrechamente relacionado con el diseño de la arquitectura organizacional. Debe tenerse claro que la forma de operar en ambientes digitales debe cambiar y otros elementos deben ser incorporados en la cultura y operación de las empresas.

Por ejemplo, el uso de las redes sociales son una fuente importante para ampliar el conocimiento de los clientes, entender sus gustos y preferencias y en el marco de los negocios bancarios, orientar las estrategias publicitarias.

En cuanto a la nube, sirve como un ecosistema para facilitar el consumo por demanda de servicios tecnológicos, que además facilita alcanzar el *time to market* por parte de los oferentes de productos y servicios y reducir las fuertes inversiones que demanda la creación de entornos digitales.

La movilidad facilita los negocios de todo tipo, es una herramienta para materializarlos, mediante la puesta en la mano de los usuarios, los productos y servicios. Así mismo, el *big data* es un potenciador de la información, que permite el análisis predictivo, prescriptivo y cognitivo de los clientes para la toma de decisiones. Es decir, promueve un amplio análisis de las características de los clientes, mediante el uso de estas tecnologías.

Para el año 2023, un elemento clave en la vida de las personas, será el internet de las cosas, pues tendrá billones de instrumentos conectados, de manera que se logrará obtener mayor información acerca del comportamiento de las personas que permitan el diseño de productos y servicios. Y la inteligencia artificial permitirá automatizar aún más los procesos, aprovechando las capacidades del *big data*.

Finalmente, debe entenderse que la tecnología es un habilitador de la transformación digital, requiere abarcar la evolución en los procesos, la gestión del cambio, la seguridad como un elemento transversal, el diseño estratégico y el compromiso de la alta administración.

Estos otros elementos deben contemplar del diseño y los negocios de la organización, apoyados en el uso de los datos y la información. Las posibilidades tecnológicas y las telecomunicaciones son otros instrumentos clave en el proceso.

En cuanto a los elementos técnicos, éstos deben funcionar como un sistema, la combinación de ellos es esencial para el correcto diseño de estrategias orientadas al mercado.

La tecnología ofrece la posibilidad de crear alternativas más simples, exitosas para llegar a los clientes; los procesos en la nube facilitan llevar al mercado más rápidamente los productos y servicios hasta el cliente a través de plataformas móviles.

El uso de esa nube y la posibilidad de automatización, implica la disminución de costos importantes en las operaciones de las empresas, pues, permite hacer más eficientes y productivas cada una de las inversiones, siempre que éstas sean correctamente alineadas con los objetivos organizacionales.

## Modelos de negocios

Los modelos de negocios se deben convertir en la síntesis mediante la cual, se reúnen todos los elementos organizacionales que se diseñan para proporcionar a la organización, una posición competitiva en el mercado, así como la creación de valor para los diferentes interesados en la oferta de la entidad.

Así es como la transformación digital de la banca requiere replantear sus modelos de negocios y rediseñar su arquitectura empresarial, logrando integrar en sus operaciones, organismos internos y externos que aporten con su experiencia, valor a las operaciones de la organización. Es decir, debe integrarse en el proceso de negocios, personas o empresas que aportan con su innovación, posibles soluciones a los problemas empresariales.

Para el análisis de este constructo y sus sub variables, se establece una combinación de instrumentos, entre entrevistas y análisis de contenido. Para el análisis de las redes y la innovación, esta se lleva a cabo mediante la aplicación de entrevistas con dos especialistas en materia de innovación y tecnología, con seis preguntas abiertas, no estructuradas en materia de redes y mediante la aplicación de 7 preguntas igualmente abiertas y no estructuradas para el análisis de la sub variable innovación. Finalmente, para las sub variables definidas como propuesta de valor y sistema para hacer negocios, se analizan mediante la ejecución del análisis de contenido a partir de la literatura especializada. Así las cosas, la información que se muestra a continuación es el resultado del análisis de las entrevistas aplicadas, así como de la captura de información y su análisis a partir de la creación de tablas analíticas.

En relación con la creación de redes, éstas deben entenderse como la integración a la dinámica de negocios, tanto de elementos internos como externos de la organización. Es decir, en el caso de los primeros, las empresas financieras deben entender como amalgamar a las personas, procesos y equipos, de manera que se orienten a apoyar desde sus diferentes funcionalidades, la gestión de creación de valor

para los clientes finales. Acá la organización debe promover procesos que logren crear la cultura organizacional necesaria para enfrentar los retos de la cuarta revolución industrial y específicamente, los que presenta su mercado y sus clientes.

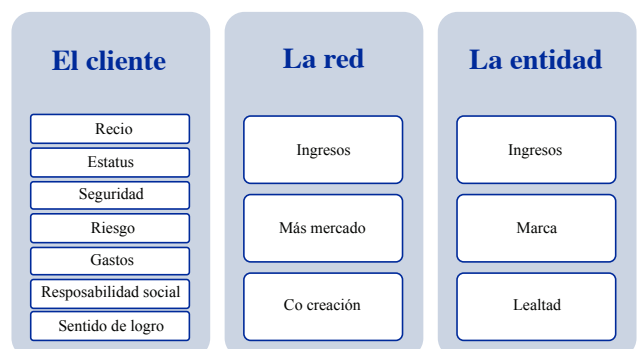
En el caso de las redes externas, éstas deben ser un pilar fundamental para la creación de valor para los clientes. En la oportunidad de establecer sociedades colaborativas con otras organizaciones, no solo se acerca la organización bancaria a una experiencia del cliente superior, sino que alcanza otros beneficios estratégicos, como la dilución de riesgos entre más participantes de los procesos, así como encargarse de las actividades en las que la entidad financiera es fuerte y dejando a otros, el desgaste en la creación de productos y servicios de orden superior.

La co creación es un elemento clave derivado de la asociación en redes. Ésta permite que las empresas desarrollen conjuntamente nuevas oportunidades de negocios, partiendo de las fortalezas de cada una de ellas en ciertos ámbitos.

En torno a la innovación, los especialistas parten de un concepto medular para que ésta tenga éxito; se trata de escuchar y entender la voz del cliente, es decir, entender las necesidades más profundas de los clientes. Este elemento como extremo inicial de la estrategia de innovación de una organización financiera, debe dar paso a implementar procesos de pensamiento de diseño en colaboración con los miembros de las redes creadas, es decir, se debe implementar la creación de equipos tendientes a promover la creación de soluciones concretas para los clientes.

La creación de valor, según el análisis de una base de datos de modelos de negocios exitosos, no debe limitarse a pensar en el cliente, aunque sea éste el centro de cualquier modelo. La creación de valor, debe estar diseñada en función de ese cliente, de la empresa bancaria y de los socios comerciales que aportan conocimiento, actividades y productos a la configuración del producto o servicios final. Ese valor variará dependiendo de la óptica de quien lo analice.

**Imagen 2.** Análisis de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

La Imagen 2 muestra como el análisis de los modelos de negocios de empresas exitosas, evaluadas en el proceso de análisis de contenido de esta investigación, pone de manifiesto la existencia de tres tipos diferentes de valor que deben ser cubiertos con el diseño de las soluciones para los clientes finales.

Por una parte, se debe crear valor para el cliente; sin embargo, ese valor dependerá de la percepción que el cliente tenga de él. es así como las empresas deben lograr entender adecuadamente en los procesos de innovación, la lectura correcta de las expectativas de los clientes, para lograr incluir en la formulación de los productos y servicios, los elementos demandados por las personas y organizaciones, como por ejemplo, precio adecuado en concordancia con el nivel socio económico, alcanzar cierto estatus por ejemplo, con la compra de un vehículo del año o un viaje exótico, mejorar la seguridad con un seguro de vida, entre otras posibilidades.

La red de socios señalada en apartados anteriores, también busca alcanzar valor para su organización, apoyándose en la relación que pueda establecer con la entidad financiera. Así, por ejemplo, para un socio de la red, percibir mayores ingresos, será su principal valor captado, o acceder a un mayor o nuevo mercado al que antes no se tenía acceso o inclusive la oportunidad de mejorar sus aptitudes para innovar a partir de la co creación de productos y servicios diferentes.

Finalmente, el banco, al igual que las empresas con modelos de negocios más competitivos y exitosos, también busca satisfacer ciertos valores. En este caso se trata principalmente de los ingresos, producto de la acción comercial, mayor posicionamiento de marca y lealtad entre los clientes del mercado.

En torno a los sistemas para hacer negocios, se determinaron varios elementos usados por las empresas exitosas para cumplir con sus objetivos:

En primer lugar, la gestión de plataformas es un elemento fundamental de los negocios con presencia en internet. Es necesario que las empresas gestionen adecuadamente sus plataformas tecnológicas, sea para fines de información o transar negocios en ella, según sea el giro de negocios de las empresas.

La gestión correcta implica actividades como la actualización, la vigencia, la apariencia, las alternativas de comunicación, mayores servicios y el contacto que puedan ofrecer, así como otros elementos de auto servicio que sirvan a los objetivos organizacionales y los fines buscados por los clientes.

Las plataformas deben servir además como canal para la interacción con y entre los clientes, de manera que se logre, por una parte, mostrar las virtudes de los productos y servicios, pero por otra, que la organización logre captar

información que le permita mejorarlos y cerrar las brechas que puedan existir con respecto a las expectativas de los clientes.

Otra actividad fundamental que han evidenciado los modelos de negocios exitosos, es la gestión de las redes de negocios, la creación de cúmulos en torno a la gestión organizacional como elemento para la creación de valor para todos los interesados.

Las redes son vistas como proveedoras de varios elementos que fortalecen la oferta de bienes y servicios de las organizaciones y ayudan a la organización central a configurar los productos o servicios, proveyendo así a los clientes, de un resultado acorde con su expectativa.

Esta asociación con otras organizaciones es también, un excelente método para atraer y alcanzar nuevos conocimientos del mercado; las empresas no lo saben todo e iniciar procesos para adquirir otros nuevos conocimientos, puede ser muy lento o costoso; por esa razón, la creación de redes puede ser un excelente camino para acortar el tiempo y los costos necesarios para aprender sobre nuevos negocios, tecnología, procesos y otros productos o servicios.

En materia de costos, la asociación en redes es un camino para disminuir los gastos que acarrea la creación de nuevos negocios o básicamente, mantener los actuales, pues, las erogaciones en estos procesos se comparten, haciendo las cargas económicas más manejables para las empresas.

En esta línea, los riesgos que se comparten entre los socios en torno a las inversiones, es necesariamente otra ventaja de la creación de las redes. La asociación de empresas diluye los riesgos relacionados con las actividades económicas, exponiendo menos al conjunto de organizaciones cuando las cosas no marchan bien.

La co creación es un elemento clave derivado de la asociación en redes. Ésta permite que las empresas desarrollen conjuntamente nuevas oportunidades de negocios, partiendo de las fortalezas de cada una de ellas en ciertos ámbitos.

La combinación de los conocimientos de mercado de cada empresa, necesariamente permitirá que las empresas logren apalancamientos importantes en torno al tamaño de los mercados que atienden, es decir, las empresas podrán acceder a nuevos y más grandes mercados o simplemente a nuevos nichos y, por tanto, a más oportunidades de hacer negocios.

Los buenos modelos de negocios de las empresas analizadas muestran que el tema del precio va más allá de una suma económica definitiva, sino que el valor de un bien o servicio es un asunto dinámico que las organizaciones deben ajustarlo de acuerdo con las expectativas, demandas y posibilidades de los clientes.



Todas las personas no están en la misma condición de pagar lo mismo por un bien, pero si pueden aportar otros elementos importantes para un negocio, por ejemplo, como el tránsito en una página web, volumen de jugadores en un video juego, volumen de usuarios de un sitio de llamadas a través de la web, entre otros.

De esta forma, las empresas deben estar en capacidad de diseñar diferentes alternativas de precio para los diferentes clientes, segmentos o grupos de interés que desean servir. El diseño de los precios es parte elemental del diseño y en materia de banca, es posible que el precio vaya más allá de la definición de una tasa de interés.

En esta línea, las empresas exitosas analizadas evidencian que poseen la capacidad no solo de entender a sus clientes, sino de diseñar los productos y servicios de acuerdo con las expectativas y las necesidades que los consumidores esperan satisfacer.

Entonces, es la creación de los productos y servicios otro elemento central del diseño de modelos de negocios que definitivamente debe ser un factor clave de éxito.

No solo el precio es el elemento decisivo para un cliente; las organizaciones deben concentrar esfuerzos en crear un ambiente en el cual el consumidor se sienta cómodo; esta acción implica crear incentivos adicionales relacionados con beneficios, comunicación en doble vía, aspectos de responsabilidad social y ambiental, entre otros elementos. Todos estos factores deben ser trabajados para satisfacer otras expectativas de los clientes.

En el marco de esta investigación, se analiza el aporte del escritor Adam Alter (2018), experto en mercadeo y psicología; en el cual se analizan una serie de elementos que provoca el consumo de los video juegos y ha llegado a la conclusión de que estas características deben ser incorporadas en el diseño de los productos y servicios, así como en los beneficios adicionales que implique la oferta comercial.

En esta línea, se considera que el diseño de la organización, sus productos, procesos, servicios y otros, deben asegurar que el cliente alcance ciertos objetivos con su inversión o compra.

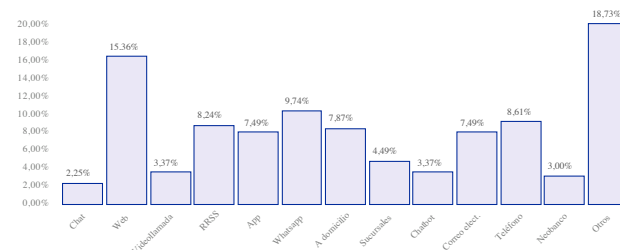
## La voz del cliente

La recopilación de información acerca de la opinión de las personas con respecto a los productos, servicios, canales y otros elementos considerados por los bancos para el diseño de sus estrategias, se ha llevado a cabo a través de la aplicación de una encuesta de opinión, tratada y explicada en el apartado de la metodología. Concretamente, se aplicó una encuesta bastante amplia, con 35 preguntas, principalmente basadas en la escala de Likert, junto con otras preguntas de opinión abiertas. Este conjunto de preguntas, dan respuesta a las sub variables de gustos y preferencias y personalización.

La voz del cliente debe valorarse como un propósito que permite a la organización escuchar las necesidades de las personas e interpretar sus necesidades para incorporarlas en el diseño de los bienes y servicios, elemento clave para el éxito del diseño de los modelos de negocios en torno a la transformación digital.

En cuanto al uso de canales, se entendió en esta investigación que el uso de páginas web o aplicaciones, se están convirtiendo en un elemento básico que los bancos deben ofrecer a los clientes, sin embargo, también, tal como lo indica el gráfico 1, los canales que faciliten la interacción entre cliente y ejecutivos bancarios, son elementos con fuerte demanda en el mercado.

**Gráfico 1.** Percepción acerca de los canales que debe fortalecer la banca



Fuente: Elaboración propia

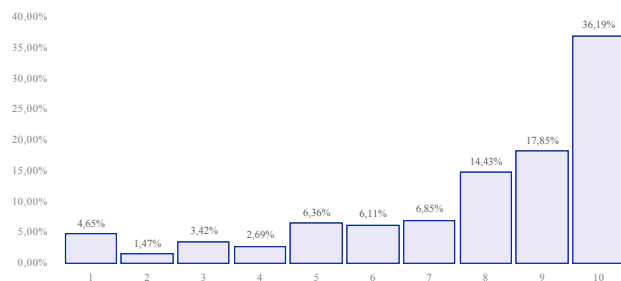
El Gráfico 1, además de evidenciar la predilección por los canales digitales, también valora sustantivamente, el uso de canales con interacción con personas, como redes sociales, llamadas telefónicas, servicio a domicilio e inclusive, las oficinas físicas.

Lo anterior implica que el diseño de los servicios bancarios, no pueden restringirse solamente al uso de canales digitales, sino que debe existir un equilibrio para lograr satisfacer las expectativas de los diferentes tipos de clientes y de sus necesidades específicas.

Por su parte, el Gráfico 2, muestra otra visión de la demanda de servicios bancarios. Esta pregunta al público, nace principalmente de las teorías como A. Ulwick (2016), quien señala que las necesidades reales de los clientes, no son necesariamente el bien tangible que adquieren, sino otras de índole más personal, como la resolución de un problema final, o satisfacción de elementos emocionales o sociales.

En esta pregunta, se cuestiona si los clientes se sienten satisfechos con el producto bancario o si por el contrario, los bancos deben buscar mecanismos como los planteados en apartados anteriores, para asociarse con otras organizaciones, crear redes y ofrecer un nivel superior de satisfactores de necesidades.

**Gráfico 2.** Percepción acerca de los bancos como servicio “todo incluido”.



Fuente: Elaboración propia

Casi el 70% coincidió en que el modelo de los bancos debe cambiar a otro más parecido a un centro comercial, donde los clientes puedan adquirir una gama de productos y servicios finales y no solamente los créditos o productos de ahorro para, posteriormente, alcanzar otro objetivo más elevado para ellos. Es decir, convertirse en proveedores de servicios y no necesariamente de productos.

En el marco de la pandemia Covid-19, más de la mitad de los clientes que usa los canales físicos de los bancos para hacer transacciones, indica estar de acuerdo en cambiar este patrón y empezar a usar los canales digitales.

Mientras tanto, en cuanto a la capacidad de los bancos para resolver los problemas de los clientes, casi el 55% manifiesta que deben cuando necesitan algo de un banco, deben buscar otra alternativa por cuanto esa entidad es incapaz de resolver su problema.

En relación con la personalización, las preguntas se orientaron a conocer si los clientes perciben que ellos son entendidos adecuadamente por los bancos, cuando requieren de sus servicios. La Tabla 1 evidencia la perspectiva de los clientes tanto para productos de colocación como de captación.

**Tabla 1.** Opinión del público sobre la capacidad de comprensión de los bancos, acerca de las necesidades de los clientes

Producto	Si	No	No sabe
Captación	45,51%	36,23%	18,26%
Colocación	30,84%	49,81%	19,35%

Fuente: Elaboración propia

En materia de captación, apenas el 45,51% de los clientes considera que los bancos si logran entender sus necesidades, mientras que, en materia de colocación, apenas el 30,84% brinda una opinión positiva. Es decir, hay mucho que hacer por parte de los bancos, para lograr entender cuáles son las necesidades de los clientes.

#### 4. Discusión

##### Elementos del modelo de negocios orientado a la banca en ambiente de transformación digital.

Hay evidencia que muestra que las organizaciones bancarias están invirtiendo recursos en el desarrollo de canales, productos y servicios para atraer a los clientes, y el equilibrio entre el uso de la tecnología para acercarse al cliente, con la creación de espacios físicos, es un elemento vital para relacionarse con el banco, aún en mitad del desarrollo de la cuarta revolución industrial.

Sin embargo, a pesar de que las poblaciones de mayor edad están dispuestas a usar la tecnología, lo cierto es que aún debe analizarse la viabilidad futura de la creación de esos espacios físicos, pues, como se indicaba en párrafos iniciales, el 75% de la población laboral, será millennial y centennial en los próximos años y por tanto, las inversiones que ejecuten los bancos deben considerar ese elemento en las estrategias de acercamiento a las poblaciones.

El diseño de la transformación tecnológica no es meramente la incorporación de equipos o software a la gestión de las organizaciones; la actividad va más allá que eso e incorpora, además de la tecnología, a las personas y los procesos.

En torno a las personas, la clave se ubica en la capacidad de la organización para gestionar el cambio cultural y llevar a ellos, hacia un ambiente más digitalizado y por tanto requiere de importantes esfuerzos para alinear la estrategia y objetivos organizacionales, con el cambio cultural y los procesos de innovación, de manera que para alcanzar el éxito es necesario el compromiso claro de la alta administración, que se valore el papel de las personas, se promuevan actividades continuas de formación y se cambie el estilo de operación, incorporando en el quehacer de la empresa, la cultura del uso de metodologías que agilicen el diseño y desarrollo de proyectos, productos y servicios.

El tema de los procesos en el marco de la transformación tecnológica, está estrechamente relacionado con el diseño de la arquitectura organizacional. Debe tenerse claro que la forma de operar en ambientes digitales debe cambiar y otros elementos deben ser incorporados en la cultura y operaciones de las empresas.

Estos otros elementos deben contemplar del diseño y los negocios de la organización, apoyados en el uso de los datos y la información. Las posibilidades tecnológicas y las telecomunicaciones son otros instrumentos clave en el proceso.

Por otra parte, de la misma forma, las inversiones que realice la organización, deben estar alineadas con estos principios, de manera que se garantice razonablemente la productividad y rentabilidad de esos recursos.

En cuanto a los elementos técnicos, éstos deben funcionar como un sistema, la combinación de ellos es esencial para el correcto diseño de estrategias orientadas al mercado.

El éxito de estas estrategias depende del correcto entendimiento del comportamiento y el diseño de perfiles de cada uno de sus clientes, de manera que la oferta se logre llevar hasta la personalización de los productos y servicios. La misma tecnología ofrece la posibilidad de crear alternativas más simples, más manejables y más exitosas para llegar a los clientes; los procesos en la nube facilitan llevar al mercado más rápidamente los productos y servicios hasta el cliente a través de plataformas móviles.

Por su parte, el uso de esa misma nube y la posibilidad de automatización, implica la disminución de costos importantes en las operaciones de las empresas, pues, permite hacer más eficiente y productivas cada una de las inversiones, siempre que éstas sean correctamente alineadas con los objetivos organizacionales.

El proceso de análisis de esta etapa de la investigación ha arrojado varios elementos que debe contener el diseño de los modelos de negocios y la capacidad de las organizaciones para interpretarlos, es lo que definirá el éxito o fracaso cada propuesta.

Los modelos deben ser sistémicos y asegurar la congruencia de etapas o actividades del proceso de negocios; es decir, los elementos internos de la organización, como estructura y procesos, deben estar orientados a la satisfacción de los clientes. Es decir, que toda acción que defina el modelo, debe tener elementos complementarios entre ellos. Este es un factor elemental para el éxito del modelo.

En el proceso de diseño de los modelos de negocios, la innovación cobra especial importancia, pues de la mano de la agilidad en la implementación de actividades, es base para el dinamismo de la organización. Es decir, de estos dos elementos, dependerá la velocidad con la que el banco, alcance mejores niveles de sostenibilidad, rentabilidad y prosperidad para todos los clientes y colaboradores.

Consecuentemente, los modelos son instrumentos para organizar la prestación de servicios o productos a cambio de ingresos económicos, principalmente, de manera que la gestión de negocios sea el elemento central del proceso.

De esta forma, la configuración de los productos y servicios para ajustarse a las necesidades del cliente, así como el diseño de la organización para asegurar que todos los componentes de la empresa se enfoquen en servir a los clientes, es clave para el éxito, de manera que un buen grupo de indicadores que aseguren ese enfoque es esencial para el éxito.

En torno a la voz del cliente, este constructo valida lo indicado en torno al constructo de competitividad, en donde los clientes manifiestan la importancia de la diversidad de

canales para acceder a los servicios bancarios. Es visible la necesidad de mantener la dualidad entre lo físico y lo digital en torno al diseño de canales; pero, además, otra dualidad importante, que debe observarse, es la importancia entre lo personal y lo impersonal. Los clientes demandan no solo la oportunidad de experimentar el banco 100% digital, como mantener la experiencia de persona a persona. Este elemento con alta visibilidad en los resultados de las encuestas realizadas.

Ahora bien, en el análisis de las respuestas relacionadas con la percepción por el conocimiento legítimo de los bancos en torno al diseño de un grupo determinado de productos y servicios, está claro que los bancos no aprueban este elemento y que los cambios son necesarios.

Esto se refleja principalmente en las percepciones acerca de la calidad de los productos de ahorro y de crédito, los cuales fueron evaluados en niveles muy diferentes.

La inminente necesidad de cambio lleva a hacer la siguiente pregunta: ¿Si las personas perciben que los bancos no los entienden, entonces, para quién están diseñando productos y servicios los bancos? O ¿será acaso que el proceso de industrialización y el intento de producción en masa ha provocado que los bancos hayan perdido la sensibilidad por las personas a quienes diseñan productos y servicios?

Es posible que la respuesta sea que, los bancos deben cambiar su modelo de negocios para enfocarse en la resolución de los problemas de las personas bajo otros mecanismos.

En un mercado tan competitivo como el financiero, los bancos no pueden darse el lujo de diseñar para ofrecer a la masa del mercado. Hoy día los bancos deben procurar satisfacer las necesidades de cada persona, una por una y no acudiendo a la producción de masa, cual fábrica de principios de Siglo XX.

De acuerdo con lo indicado en los párrafos anteriores, se hace evidente que la gestión bancaria debe introducir elementos que le permitan trascender e ir más allá de los mercados y la gestión financiera tradicional, tal como se ha acostumbrado históricamente. Los productos, servicios y canales han tendido a ser básicamente los mismos a través de los años, introduciendo variaciones en los componentes tradicionales, como plazos, tasas, cuotas, entre otros; pero no así en el diseño propiamente de la forma en que los bancos entregan valor.

En la encuesta aplicada a los clientes, particularmente los resultados planteados en el gráfico 2, se ofrece una clave fundamental de este estudio, en el cual, queda plasmada la necesidad de variar sustancialmente el negocio bancario, incorporando en él, otros participantes para lograr llevar a los clientes finales, verdaderas propuestas de valor que signifiquen para las personas y empresas, más que la sensación de la adquisición de una deuda, por ejemplo; los

bancos deben pensar en modelos de operación más abiertos que logren incorporar otros participantes en el diseño de los productos y servicios.

Para cerrar esas brechas, se propone en el marco de esta investigación, ofrecer un mecanismo o modelo para sentar las bases para el diseño del modelo de negocios para la banca con un enfoque en la tecnología; a esta herramienta se le ha denominado Ecosistema de Construcción Creativa Colaborativa.

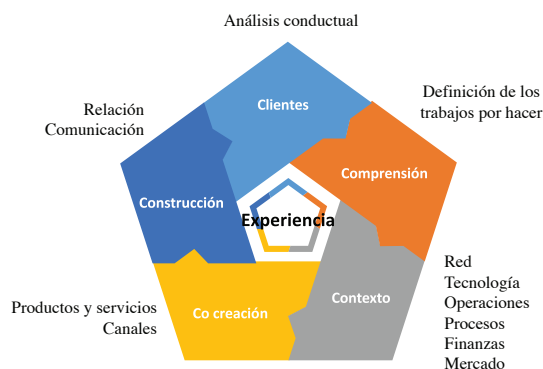
Fasnacht, D. (2018, p.131) señala que, “en la naturaleza, un ecosistema es una comunidad biológica donde interactúan organismos”. En el entorno de negocios, esta definición se puede extrapolar fácilmente y explicar que un ecosistema es un ambiente donde interactúan personas, empresas, bancos y otros participantes del medio, relacionándose para satisfacer una serie de necesidades mutuas.

La actividad que pretende resolver las necesidades de cada participante del ecosistema, requiere que haya una importante interacción entre los diversos componentes de ese entorno, de manera que las soluciones se puedan construir con el aporte de todas las partes.

De esta forma, bajo la ambición de que las empresas bancarias desarrollen el valor de construir, en lugar del antiguo concepto de la destrucción creativa que, entre otros autores, mencionara Schumpeter, J (1942); se plantea como modelo de solución a las limitaciones competitivas de los bancos, un modelo que permita, a la luz de la creatividad colectiva, desarrollar oportunidades para el avance de los negocios bancarios.

De esta manera, se plantea como propuesta, el modelo denominado como Construcción Creativa Colaborativa, buscando que tome sentido convertirse en un instrumento mediante el cual se promueva la participación e interacción entre diferentes organismos, sean empresas, personas y bancos, mediante el aporte individual para construir un elemento común y entregar en forma colaborativa, un proceso, producto o servicio al consumidor final.

**Imagen 3.** Ecosistema de Construcción Creativa Colaborativa



Fuente: Elaboración propia

Para el funcionamiento de la propuesta, la experiencia del cliente en el uso de los servicios y canales bancarios, debe ser el centro del ecosistema, de manera que lo que vea y sienta el cliente o cualquier otro que demande algo del sistema, sea percibido como la esencia del valor que recibe por el dinero que recibe o entrega a través de la organización bancaria.

**Experiencia:** Objetivo final buscado por la organización para ganar la posición competitiva. Esta experiencia debe orientarse no solo al cliente, sino a la entidad bancaria, como a los colaboradores externos que apoyan en la creación de un producto tangible y final para el cliente

**Clientes:** El factor clave es la personalización de acuerdo con su perfil conductual. Todos los elementos organizacionales, deben tener en cuenta este perfil para que las actividades se diseñen en torno a él.

**Comprensión:** se trata del entendimiento de las necesidades sociales, personales y funcionales del cliente. La banca debe entender que el cliente tiene necesidades con diferente enfoque y que debe tratar de satisfacerlas todas para asegurar la mejor experiencia de cliente.

**Contexto:** se refiere a los efectos en el comportamiento de los clientes, con respecto al impacto del entorno en sus decisiones. Éstas deben ser contempladas para entender que los modelos, las personas, la tecnología, los proveedores y los productos y servicios, deben ser dinámicos. Entender este aspecto, disminuye los costos, pues, permite a las empresas enfocar mejor sus operaciones.

**Co creación:** ha quedado claro que los bancos por sí solos no están en condición de agregar valor final a los clientes, pues son un medio para fines más importantes que un crédito o una cuenta de ahorros. Por esta razón, la asociación con otras empresas para crear productos finales sustentando su adquisición en un modelo financiero brindado por el banco, es un elemento clave para el éxito. Así mismo, a través de estas asociaciones, esas mismas empresas se convierten en nuevos canales para el socio comercial como para el banco.

**Construcción:** Se refiere a la concepción y desarrollo de una relación con el cliente, dentro de la cual, aspectos como la comunicación y asesoría en doble vía, son fundamentales para el éxito. Ésta implica la creación de ambientes donde se pueda escuchar ampliamente a los clientes

## 5. Conclusiones

1. Los planes orientados a la transformación digital, deben incorporar sistémicamente la tecnología, los procesos y la cultura.
2. La creación de valor debe ser un elemento tripartito que involucre a la empresa, el cliente y los socios comerciales.
3. Los bancos deben evolucionar a convertirse en proveedores de experiencias.
4. La agilidad que provee la tecnología, requiere de organizaciones ágiles, por lo que se debe trabajar en este elemento a partir de la cultura
5. Una buena parte del éxito se encuentra en el enfoque sistémico - holístico y colaborativo
6. El cliente es el centro de la arquitectura empresarial y por tanto del modelo de negocios.

## 6. Referencias

- Eleconomista.com. (s.f.). Los millennials representarán el 75% de la fuerza laboral en apenas seis años. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/10042193/08/19/Los-millennials-representaran-el-75-de-la-fuerza-laboral-en- apenas-seis-anos.html> el 24 de noviembre de 2019.
- De la Peña, J. Cabezas, M. (2015). *La Gran Oportunidad, Claves para liderar la Transformación Digital en las Empresas y en la Economía*. Grupo Planeta. Barcelona, España.
- Mora, H. (2017) *Experience View. Estudio Benchmarking canales, productos y servicios*. Dichter & Neira Research Network.
- El Universo (2019). *Milennials serán 75% de la fuerza laboral en 2025*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/09/15/nota/7518460/mileniales-seran-75-fuerza-laboral> el 22 de setiembre de 2020.
- Estrategia&Negocios (2019). *Conozca a los millennials*. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/lanzamientos/1036552-330/conozca-a-los-millennials> el 22 de setiembre de 2020.
- Fasnacht, D. (2018). *Open Innovation Ecosystems. Creating New Value Constellations in the Financial Services*. Springer. Gewerbestrasse. Switzerland.
- Federación Latinoamericana de Bancos. (2018). *Los servicios financieros digitales en América Latina. 2018*. Recuperado de <http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/articulos/archivo20181204163600PM.pdf> el 25 de noviembre de 2019.
- Kaku, M. (2015). *La física del Futuro. Como la ciencia determinará el destino de la humanidad y nuestra vida cotidiana en el siglo XXII*. Penguin Random House Group Editorial. Barcelona, España.
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2014). *Generación de Modelos de Negocios*. Editorial Deusto. Barcelona. España.
- PMG Consultores (2019). *Desafíos en la evolución de las empresas hacia la Transformación digital*. Cámara de Comercio de Santiago. Recuperado de <https://www.pmgchile.com/desafios-en-la-evolucion-de-las-empresas-hacia-la-transformacion-digital/> el 18 de marzo de 2020.
- Schwab, C. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate. USA.
- BBC News Internacional. (2019). *Biblia de Gutenberg: 4 datos sorprendentes sobre el libro que marcó un antes y un después en la historia*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50832104> el 07 de setiembre de 2020.
- Unimer Blog. (s.f.). *Costa Rica cuenta con su propio estudio de generaciones*. Recuperado de <https://blog.unimercentroamerica.com/costa-rica-cuenta-con-su-propio-estudio-de-generaciones> el 07 de setiembre de 2020.
- BBVA. (s.f.). *¿Qué es el Fintech? Innovación en servicios financieros*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/que-es-el-fintech/> el 07 de setiembre de 2020.
- Andréu, J. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: una visión actualizada*. Recuperado de <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2018/02/Andreu.-analisis-de-contenido.-34-pags-pdf.pdf> el 07 de setiembre de 2020.
- Ulwick, A. (2016). *Jobs to be done: Theory to practice*. Idea Bite Press. United States of America.