



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

TRABAJO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INNOVACIÓN APLICATIVO MÓVIL “LUCA AL PASO” PARA
BANCO PICHINCHA C.A.

AUTORES:

Adriana Elizabeth Granizo Martínez

Jhordan Alexander Herrera Espinoza

Andrés Alberto Rojas Carbo

Cristian Aldheir Suárez Loiza

DIRECTOR: JESÚS BUSTAMANTE MUNGUIRA

2021

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

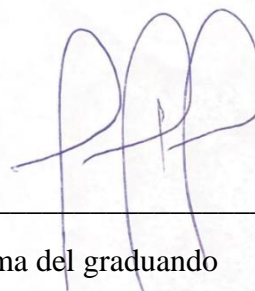
Nosotros, Adriana Elizabeth Granizo Martínez, Jhordan Alexander Herrera Espinoza, Andrés Alberto Rojas Carbo y Cristian Aldheir Suárez Loaiza, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todo los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



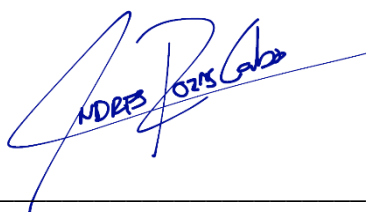
Firma del graduando

Adriana Elizabeth Granizo Martínez



Firma del graduando

Jhordan Alexander Herrera Espinoza



Firma del graduando

Andrés Alberto Rojas Carbo



Firma del graduando

Cristian Aldheir Suárez Loaiza

Yo, Angela Enith Pazmiño Jara, declaro que, personalmente conozco que los graduandos: Adriana Elizabeth Granizo Martínez, Jhordan Alexander Herrera Espinoza, Andrés Alberto Rojas Carbo y Cristian Aldheir Suárez Loaiza, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Magister Angela Enith Pazmiño Jara

Directora Posgrados Empresariales UIDE

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Adriana

Agradezco por su apoyo, consejo y empuje a continuar cumpliendo mis metas a mis padres, su ejemplo ha generado en mí una necesidad de continuar preparándome. A mi equipo de trabajo de Maestría, más que compañeros pude encontrarme con amigos, gracias Andrés, Cristian y Jhordan.

Dedico este título a mi sobrina Sol, anhelo verte crecer y convertirte en una mujer que sepa impactar en cada etapa de su vida, recuerda que la dedicación y el trabajo duro siempre traen resultados positivos ¡Estás hecha para comerte el mundo!

Andrés

A Dios, por permitirme gozar de salud y bendecir a mi familia y seres queridos con el regalo de la vida durante tiempos difíciles de pandemia.

A mi esposa, mi Vane, quien con su inmenso amor supo apoyarme y estar a mi lado durante este camino, y en las adversidades más duras que me ha tocado vivir.

A mis padres y mis hermanos, quienes con sus enseñanzas y valores me he convertido en la persona que soy el día de hoy. Sin ustedes, nada de esto sería posible.

A mis amigos de toda la vida, a ustedes que me brindan amistades que ya no existen. Y a mis ahora amigos con los que tuve el placer de coincidir en esta maestría. Su apoyo y su trabajo hicieron esto posible.

Dedico este trabajo y este gran esfuerzo a mis sobrinos, Tommy y Emma, quienes con tan pocos años de vida me han enseñado el verdadero significado de la palabra fortaleza y resiliencia. Este pequeño paso es dedicado a ustedes, quienes se merecen vivir en un mundo sin enfermedades, sin injusticias, lleno de amor, lleno de buenas personas. Este título es para hacer de mí una mejor persona y dejar a ustedes el mundo que tanto merecen.

Cristian

A Dios por siempre darme la salud en la época más compleja que se ha vivido, a mis padres por su ejemplo de ser más fuerte cada día y perseguir mis sueños, a mis hermanos por sus enseñanzas a lo largo de toda mi vida, que hacen de mí una persona humilde y sincera, y por último a mis amigos las Hetairas por su apoyo incondicional e infinito brindado durante cada etapa cursada.

Jhordan

A Dios y a la Santísima Virgen del Quinche por haberme mantenido con vida durante esta dura etapa de pandemia, haberme inspirado y guiado a lo largo del desarrollo del presente trabajo. A ti, mi dulce y amada esposa por tus consejos y por darme ese aliento para no dejarme vencer. Finalmente, dedico con todo mi corazón y gratitud a mi Madre por su apoyo incondicional y amor.

INDICE

1.	PARTE I:	10
1.1.	CAPITULO 1 <i>Identificación tipos de innovación en la organización</i>	10
1.2.	CAPITULO 2 <i>Dirección de la innovación - Modelo general de la Dirección de la Innovación</i>	14
1.3.	CAPITULO 3 <i>Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos que marcan el horizonte del proceso de innovación dentro de la organización</i>	22
1.4.	CAPITULO 4 <i>Análisis del entorno institucional</i>	28
1.5.	CAPITULO 5 <i>Perfil estratégico de la empresa</i>	40
2.	PARTE II:	54
2.1.	CAPITULO 1 <i>Identificación de la estrategia seleccionada</i>	54
2.2.	CAPITULO 2 <i>Análisis de las fuentes de conocimiento de la organización</i>	59
2.3.	CAPITULO 3 <i>Identificación del proyecto de innovación dentro de la organización</i>	65
2.4.	CAPITULO 4 <i>Implantación del proyecto de innovación dentro de la organización</i>	68
2.5.	CAPITULO 5 <i>Plan de negocio asociado al proyecto de innovación</i>	75
3.	CONCLUSIONES Y APLICACIONES:.....	80
4.	BIBLIOGRAFÍA.....	82
5.	ANEXOS:	86
	Anexo 1. Diagrama de Gantt para Aplicativo móvil de Banco Pichincha C.A.	86
	Anexo 2. Costos de Inversión, Mano de Obra, y Ejecución.....	88
	Anexo 3. Cuadro de Recursos y Salarios.....	89
	Anexo 4. Cuadro de Ingresos y Egresos. Cálculo de VAN y TIR a 1 año.....	90

INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama General Banco Pichincha C.A. (Diciembre 2020)	16
Gráfico 2: Nivel Operativo Banco Pichincha C.A.	17
Gráfico 3: Crecimiento Anual del PIB (Banco Pichincha, 2020)	29
Gráfico 4: Crecimiento interanual de los depósitos totales y su composición (Superintendencia de Bancos, 2021)	30
Gráfico 5: Riesgo País Latinoamérica (Asobanca, 2021)	31
Gráfico 6: Principales cuentas sistema financiero ecuator (Asobanca, 2021).....	31
Gráfico 7: Pirámide Poblacional de Ecuador (CIA World Factbook, 2021)	32
Gráfico 8: Diamante de Porter Banco Pichincha C.A. (Elaboración propia)	38
Gráfico 9: Análisis FODA Banco Pichincha C.A. (Elaboración propia)	38
Gráfico 10: Análisis Perfil Estratégico Banco Pichincha C.A. (Elaboración Propia)	39
Gráfico 11: Estructura Financiera Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020)	41
Gráfico 12: Balance de Situación Financiera Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020) .	41
Gráfico 13: Indicadores de Cartera Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020).....	42
Gráfico 14: Índice de Morosidad Bancos Ecuatorianos (Superintendencia de Bancos, 2021) ..	45
Gráfico 15: ROE Bancos Ecuatorianos (Superintendencia de Bancos, 2021)	45
Gráfico 16: Calidad de empleo y desarrollo personal en Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020).....	50
Gráfico 17: Análisis Perfil Estratégico Banco Pichincha vs Bancos Competidores (Elaboración propia)	52
Gráfico 18: Diagrama Cadena de Valor de Porter para Banco Pichincha C.A. (Elaboración propia)	53
Gráfico 19: Metodología de Experiencia del Cliente (Banco Pichincha, 2020b)	56
Gráfico 20: Diagrama de las 7's de McKinsey (Elaboración propia).....	71
Gráfico 21: Diagrama de gantt Fase I aplicativo “Luca al Paso”.....	86
Gráfico 22: Diagramas de gantt Fases II, III y IV aplicativo “Luca al Paso”.....	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comités de la Alta Dirección	20
Tabla 2: Calificación de Riesgos Bancos Ecuatorianos (Banco de Desarrollo del Ecuador, 2021)	45
Tabla 3: Resumen Balance General principales bancos ecuatorianos	46
Tabla 4: Nuevas Contrataciones Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020b)	47
Tabla 5: Tasa de Rotación de Personal Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020b)	47
Tabla 6: Número de contrataciones y tasa de rotación Banco de Guayaquil (Ekos, 2018)	47
Tabla 7: Número de Empleados de Banco Pichincha C.A. por tipo de jornada laboral (Banco Pichincha, 2020b).....	48
Tabla 8: Tasa de regreso y retención de trabajo luego de permiso parental (Banco Pichincha, 2020b)	49
Tabla 9: Número de empleados de Banco Pichincha C.A. por género (Banco Pichincha, 2020b)	49
Tabla 10: Tasa de distribución de cargos por género en Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020b).....	49
Tabla 11: Tasa de distribución de cargos por género en Banco Guayaquil (Banco Guayaquil, 2020)	50
Tabla 12: Número de Puntos de Atención de Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020b)	54
Tabla 13: Índice de Recomendación Neta (NPS) (Banco Pichincha, 2020b).....	56
Tabla 14: Kick-Off Proyecto de Innovación para Banco Pichincha C.A.	73
Tabla 15: Cuadro de Causa y Efecto justificativos aplicativo móvil para Banco Pichincha C.A. 74	
Tabla 16: Cuadro de Mando Implementación Proyecto de Innovación (Pre Productivo y Productivo)	79
Tabla 17: Costos de inversión, mano de obra y ejecución aplicativo “Luca al Paso”	88

Tabla 18: Cuadro de recursos necesarios aplicativo “Luca al Paso”	89
Tabla 19: Cuadro de flujo de ingresos y egresos aplicativo “Luca al Paso”	90

RESUMEN

Banco Pichincha C.A., es una institución financiera ecuatoriana con 115 años de trayectoria que ofrece un amplio portafolio de servicios a nivel nacional e internacional, con la finalidad de brindar un servicio de calidad y trato personalizado a sus clientes. Durante los últimos 4 años, el Banco ha reforzado áreas críticas de la organización como Gobierno de Datos y Centro Digital, con el fin de desarrollar nuevas tecnologías que permitan mejorar el acceso a los principales servicios del Banco y generar trámites más eficientes.

Mediante la correcta administración de los fondos confiados por los clientes, Banco Pichincha C.A. oferta una amplia gama de créditos a personas naturales, micro, pequeñas, medianas, y grandes empresas para suplir la necesidad financiera y así iniciar, potenciar o ejecutar proyectos de inversión.

Según el Banco Central del Ecuador, hasta septiembre del año 2020, 75 de cada 100 ecuatorianos adultos han tenido acceso a productos y servicios financieros. Aproximadamente 3,5 millones de personas de la población que habitan en zonas rurales desearían tener acceso a algún producto financiero; sin embargo, la lejanía de los puntos de acceso físicos y la dificultad para abrir una cuenta, son las principales razones para no acceder a soluciones bancarias.

Con la propuesta de buscar reducir las desigualdades, incrementar la inclusión financiera y mejorar la inversión social, este proyecto propone crear un aplicativo móvil “Luca al Paso” que acorte las cifras de personas que no cuentan con una cuenta bancaria y que, además, puedan acceder a servicios que por no estar bancarizados no han tenido acceso anteriormente.

ABSTRACT

Banco Pichincha C.A. is an Ecuadorian financial institution with 115 years of history that offers a broad portfolio of services at national and international level, with the purpose of providing quality service and personalized treatment to its customers. During the last four years, the Bank has reinforced critical areas of the organization such as Data Governance and Digital Center, to develop new technologies that will improve access to the Bank's main services and generate more efficient procedures.

Through the proper management of the funds entrusted by customers, Banco Pichincha C.A. offers a wide range of loans to individuals, micro, small, medium, and large companies to meet their financial needs and thus initiate, strengthen, or execute investment projects.

According to the Central Bank of Ecuador, as of September 2020, 75 out of every 100 Ecuadorian adults have had access to financial products and services. Approximately 3.5 million people living in rural areas would like to have access to some financial product; however, the remoteness of physical access points and the difficulty of opening an account are the main reasons for not having access to banking solutions.

With the aim of reducing inequalities, increasing financial inclusion, and improving social investment, this project proposes the creation of a mobile application "Luca al Paso" to reduce the number of people who do not have a bank account and who, in addition, can access services that they have not had access to before because they are unbanked.

1. PARTE I:

1.1. CAPITULO 1 *Identificación tipos de innovación en la organización.*

Banco Pichincha C.A. es una importante empresa ecuatoriana perteneciente al sector financiero, con una importante presencia en Ecuador, Perú, Colombia, Panamá y Estados Unidos. Su propuesta de valor está claramente definida por su misión de “inspirar y retribuir confianza ofreciendo la mejor experiencia al cliente y transformarse para ser más simples y eficientes (...) realizando una gestión sostenible (impacto social y ambiental)”.

Para llegar a cumplir su propuesta de valor, Banco Pichincha C.A., oferta servicios financieros a personas naturales, micro, pequeñas, medianas, y grandes empresas. Debido al número de clientes que posee el Banco, se ha requerido la incorporación de una amplia red de agencias y cajeros automáticos, además del desarrollo de nuevas tecnologías que faciliten el acceso remoto a los diferentes servicios ofrecidos.

Banco Pichincha C.A. es el Banco con mayor crecimiento en Ecuador, aportando positivamente al desarrollo de la inclusión financiera en el país de 4,8 millones de usuarios en 2016 a 8,5 millones a cierre del tercer trimestre de 2020. Sin embargo, el reto para Banco Pichincha C.A. y el sistema financiero ecuatoriano, es proveer el acceso a créditos y servicios financieros al 25% restante de la población que, por circunstancias demográficas, culturales o de acceso a tecnología, no tienen relación alguna con instituciones financieras (Banco Central del Ecuador, 2021)

Adicionalmente, es importante mencionar que la era de la transformación digital promueve el desarrollo de nuevas tecnologías; por lo que existe una fuerte competencia entre los bancos del país que se encuentran en una carrera para lograr captar la mayor cantidad de clientes, promover la inclusión financiera, y maximizar la rentabilidad de los respectivos ejercicios fiscales.

Dentro de los factores de éxito de Banco Pichincha C.A. podemos mencionar las siguientes:

a. Reputación

Banco Pichincha C.A. cuenta con más de 115 años de presencia en el mercado financiero ecuatoriano. Desde sus inicios se presentó como una institución financiera conservadora y comprometida con la confianza de sus depositantes. La prudencia y cuidado con la que se manejaron los fondos permitió al Banco obtener un nombre y prestigio sólido, que llevó a superar con gran solvencia la crisis financiera de 1999. Hoy en día se presenta como un Banco tradicional que transmite confianza de generación en generación (Banco Pichincha, 2020b, 2020a).

b. Cobertura

Banco Pichincha C.A. con cierre al año 2020, cuenta con 238 agencias, 1272 cajeros automáticos y más de 8000 puntos transaccionales en corresponsales no bancarios (CNB) "Pichincha Mi Vecino". Gracias a la presencia del Banco a lo largo y ancho del país, ha contribuido a la bancarización, al desarrollo de los emprendedores, así como de pequeños y medianos negocios. La cobertura que tiene el Banco en el Ecuador ha sido un factor clave a la hora de medir la participación de mercado (Banco Pichincha, 2020b, 2020a).

c. Capital

Actualmente Banco Pichincha C.A. cuenta con un patrimonio técnico de USD 1.535 millones, lo que representa un crecimiento del 13,4% con respecto al año anterior. Este indicador evidencia el respaldo que tienen los depositantes ante pérdidas inesperadas del Banco (Banco Pichincha, 2020b, 2020a).

d. Calificación de riesgo

Con corte junio 2021, obtuvo la calificación de riesgo AAA, otorgada por el *Pacific Credit Ranking S.A.* y la calificación más alta AAA-, otorgada por el *Bank Watch Rating S.A.* estos indicadores demuestran la amplia solvencia económica, desempeño, rentabilidad y riesgo (Banco Pichincha, 2020b, 2020a).

e. Participación de mercado

Banco Pichincha C.A. mantiene su liderazgo en el sistema bancario ecuatoriano con 27% de participación en obligaciones con el público y 24,4% en cartera de créditos (Banco Pichincha, 2020b, 2020a).

f. Proceso de transformación

Banco Pichincha C.A. inició un proceso de transformación en el año 2019, mismo que ha generado cambios significativos en agilidad, eficiencia, experiencia del cliente, medios digitales y sistemática comercial (Banco Pichincha, 2020b, 2020a).

Teniendo en cuenta que el Banco cuenta con varios factores de éxito, se han identificado las siguientes oportunidades de mejora:

- **Principal proveedor de sistema tecnológico.** Durante los últimos años Banco Pichincha C.A. ha enfrentado constantes caídas de sistema, lo que afecta considerablemente a la experiencia del cliente.
- **Captar nuevo nicho de mercado no bancarizado.** Dentro del proceso de transformación que se viene implementando desde el año 2019, el Banco ha descuidado un sector de la población que aún no tiene acceso al sistema financiero por diversos motivos (falta de acceso al internet, lejanía a una agencia bancaria o falta de cultura tecnológica).

En la última década de funcionamiento del Banco Pichincha C.A., se han podido identificar las siguientes innovaciones:

a. Pichincha Mi Vecino

Una de las principales innovaciones del Banco inicia en el año 2012 y fue la inclusión de corresponsales no bancarios (CNB), considerándose como canales mediante los cuales el Banco puede prestar sus servicios a través de terceros, conectados mediante sistemas de transmisión de datos autorizados e identificados; estos CNB cumplen con todas las condiciones de control interno, seguridades físicas y tecnologías de la información. Funcionan como intermediarios entre el Banco y los usuarios, de esta manera, la tecnología juega un factor fundamental ya que se enlaza a la base de datos del Banco para realizar varias transacciones, entre estas la de apertura una cuenta bancaria básica, sin la necesidad de acudir a una agencia (Banco Pichincha, 2019; Guerra Palacios, 2015).

Se considera que es una innovación regular ya que permite a los clientes el uso de varios servicios sin la necesidad de acudir a una agencia bancaria y también es una innovación creadora de nichos ya que permite la apertura de cuentas básicas. Hasta el año 2018 Banco Pichincha C.A. contaba con 8859 CNBs (El Universo, 2018).

b. Banca Web

La Banca web es un sistema de banca en línea que permite realizar transacciones en línea como consultas, pagos, transferencias y demás servicios con total seguridad, desde cualquier rincón del mundo. Los beneficios que ofrece este servicio es ahorro de tiempo, acceso con facilidad a la información de la cuenta bancaria, entre otros (Banco Pichincha, n.d.).

La innovación identificada es de tipo revolucionaria, ya que gracias a la tecnología se creó una nueva opción de servicio para realizar varios tipos de transacciones con mayor agilidad (Banco Pichincha, n.d.).

c. Banca Móvil

Es una aplicación disruptiva, diseñada para mejorar la experiencia del cliente, permite acceder a los servicios bancarios desde dispositivos móviles (Android e IOS). De manera similar que la Banca Web, permite realizar transacciones con alta agilidad, incentivando el uso de dinero electrónico. Actualmente la Banca Móvil cuenta con más de un millón de usuarios que transaccionan sobre la plataforma digital (Pichincha, n.d.).

Se considera que esta es una innovación de tipo revolucionaria, ya que por medio de los dispositivos móviles y acceso a internet permite a los usuarios de Banco Pichincha C.A. utilizar servicios bancarios de manera ágil y eficaz (Pichincha, n.d.).

d. Billetera Móvil De Una

Una de las más recientes innovaciones diseñada por Banco Pichincha C.A. es la billetera móvil *De Una*, que busca mejorar la experiencia del cliente, a través de pagos y cobros de manera instantánea; se utiliza principalmente en comercios, tiendas de barrios, taxis, etc. Actualmente, en el país se cuentan con más de 30.000 negocios en los que se pueden generar pagos y cobros de manera ágil e instantánea. Adicionalmente, se intenta evitar el uso de efectivo ya que permite el pago o cobro a través de dinero electrónico a través de plataformas digitales. Además, busca crear alianzas que permitan utilizar la aplicación aún sin disponer internet o un paquete de datos (Banco Pichincha, 2021b).

El tipo de innovación identificada es regular, ya que se intenta mejorar la experiencia del usuario de Banco Pichincha C.A. bajo nuevas aplicaciones móviles (Banco Pichincha, 2021b).

1.2. **CAPITULO 2** *Dirección de la innovación - Modelo general de la Dirección de la Innovación.*

De acuerdo con lo comentado en el capítulo anterior, Banco Pichincha C.A es un grupo financiero comprometido con el desarrollo de cada país, busca favorecer a la diversidad e impulsa la inclusión en el diseño de los servicios que ofrece a sus clientes, tiene posición de liderazgo en el mercado ecuatoriano, y además cuenta con filiales en Perú, Colombia, España y Miami.

En este capítulo mencionaremos la misión, visión, pilares estratégicos y valores de Banco Pichincha C.A. Se realizará un análisis de la estructura organizacional del Banco, con el fin de verificar si los procesos están alineados con los pilares estratégicos de la compañía. Adicionalmente, propondremos la inclusión de cambios estructurales.

Generaremos una breve descripción de las estructuras organizacionales y nos enfocaremos en generar un análisis de la estructura organizacional que posee la empresa, el manejo del liderazgo y la toma de decisiones, adicionalmente, se mencionará cuál es el camino para gestionar los cambios dentro de la organización.

Finalmente, se generará una revisión del liderazgo que presenta actualmente la empresa y la agilidad con la que se pueden tomar las decisiones; también se verificará cómo se gestiona el cambio interno de la organización y cómo el personal interno puede aportar con nuevas ideas en la compañía.

Banco Pichincha C.A. dentro de los tres últimos años ha presentado una transformación continua de cara a sus procesos internos, productos y servicios que se comercializan para ofrecer una mejor experiencia de usuario, creando así áreas de transformación digital, innovación y gobierno de datos.

La propuesta en la que este grupo viene trabajando es la de crear una aplicación web y móvil para abordar la inclusión financiera del Ecuador, promoviendo el uso de la banca con los beneficios de sus productos y servicios en las áreas más lejanas donde no se tiene un acceso formal a la banca; evitando así el uso de préstamos informales que en Ecuador alcanzan 1238% de tasa de interés anual.

1.2.1. **Valores de la Banco Pichincha C.A.:**

Misión: Inspirar y retribuir confianza.

Visión: Ser el Banco más grande y el mejor.

1.2.2. **Pilares estratégicos:**

1. Realizar una gestión inclusiva y sostenible
2. Ofrecer la mejor experiencia al cliente
3. Transformación para ser más simples y más eficientes.
4. Desarrollar el mejor equipo humano.

1.2.3. Valores institucionales:

1. **Coherencia (Ser y parecer)**

- Actuar con integridad, honestidad y transparencia con los clientes, empleados, accionistas y comunidad.
- Fomentar relaciones de sostenibilidad con clientes buscando ser resolutivos, ágiles y consistentes.
- Ser recíprocos con los colaboradores en función de los resultados empresariales y el desempeño individual.

2. **Responsabilidad (importancia del qué y el cómo)**

- Hacerse cargo de las acciones e inacciones, decisiones y compromisos asumidos.
- Actuar dentro del ámbito de gestión.
- Fomentar una cultura de actuación autónoma, comprometida, diligente y resolutiva.

3. **Esfuerzo (Ser mejores para ser los mejores)**

- Actuar con excelencia en todas las actividades, definir objetivos claros y retadores.
- Promover una cultura de alto desempeño.
- Desafío constante identificando oportunidades de negocio.

4. **Trascendencia (Ser futuro)**

- Involucramiento con la comunidad, promoviendo la inclusión y generando desarrollo.
- Acompañar a los clientes a lo largo de su ciclo de vida con soluciones financieras y visión de largo plazo.
- Los colaboradores actúan como dueños del negocio promoviendo la sostenibilidad.

1.2.4. Estructura organizacional:

Las estructuras organizacionales proporcionan un orden específico y, en algunos casos, un orden duradero a los elementos que las constituyen. Mediante el estudio de estas se puede conocer el propósito por el que fue creada la organización, el proceso mediante el cual cumple su misión y visión, su tamaño y la forma en la que se encuentran distribuidos sus integrantes y recursos (Garcés-Uribe, 2017).

Comprender la estructura de una organización permitirá reconocer y entender los aspectos generales de la misma, así como la forma en la que se ha organizado. Esto es fundamental para la implementación de estrategias y procesos de generación de conocimiento e innovación; su estudio permite entender también las relaciones de autoridad, poder y relacionamiento entre los miembros de la organización (Garcés-Uribe, 2017).

Por lo tanto, una organización origina una asociación de personas relacionadas entre sí y que utilizan diversos recursos, con el fin de cumplir objetivos o metas.

Mintzberg, autor de *La estructuración de las organizaciones y Diseño de las organizaciones efectivas*, establece que una estructura se conforma por (Navarro, 2021):

- Núcleo operativo, son los operadores encargados de desempeñar el trabajo básico;
- Ápice estratégico, encargados de monitorizar el entorno y tomar decisiones;
- Línea media, puente entre el núcleo operativo y el ápice estratégico; y finalmente,
- Tecnoestructura de la empresa o *staff*, plantean o controlan el trabajo de los otros.

El tipo del negocio determinará la combinación adecuada entre la estructura organizacional y los mecanismos de coordinación para alcanzar los objetivos que la empresa plantee (Navarro, 2021).

Adentrándonos en materia de la organización de Banco Pichincha C.A., damos a conocer que el Directorio es el organismo que establece las políticas operativas generales del Banco, bajo las cuales los demás administradores desarrollan su acción. Está compuesto por el presidente y directores principales como se muestra en el siguiente organigrama:

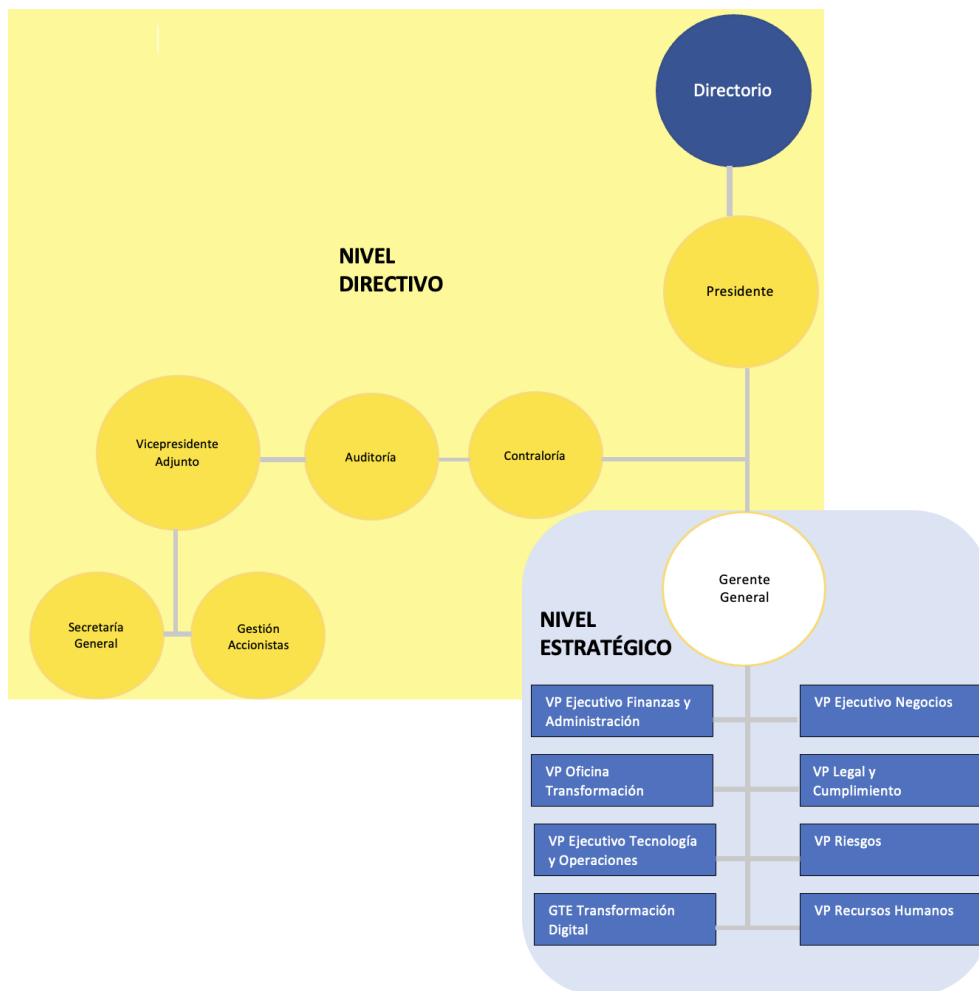


Gráfico 1: Organigrama General Banco Pichincha C.A. (Diciembre 2020)

Adaptado: (Banco Pichincha, 2020b)

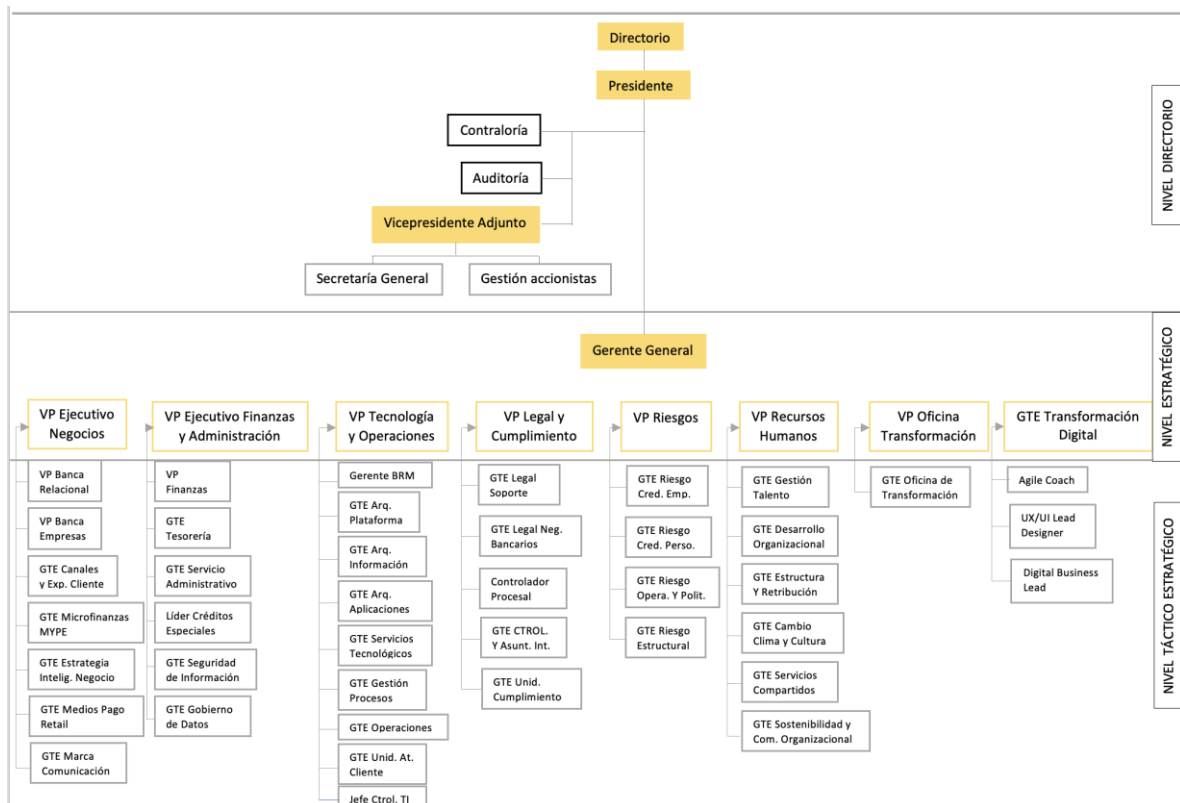


Gráfico 2: Nivel Operativo Banco Pichincha C.A.

Adaptado: (Banco Pichincha, 2020b)

Retomando el análisis de las estructuras organizacionales de acuerdo con Mintzberg, se puede observar que Banco Pichincha C.A. presenta una organización estructural de *tipo innovadora*, ya que se identifica varios especialistas en distintas áreas, que forman equipos funcionales basados en los mercados (Navarro, 2021).

El Banco mantiene comités en los que participan miembros del Directorio y funcionarios de la administración, cuyo propósito es evaluar el cumplimiento de las políticas.

Entre los comités del Banco se encuentran los comités normativos como por ejemplo Auditoría, Ética, Retribuciones y Gobierno Corporativo, Administración Integral de Riesgo, Tecnología informática, Cumplimiento, Continuidad del negocio, seguridad de la información y Seguridad ocupacional.

1.2.5. Gestión del cambio:

Banco Pichincha C.A. entendió las nuevas realidades y expectativas de sus clientes, quienes demandaban servicios de mayor valor, un modelo de atención ágil transparente y simple; y, además asumió un nuevo reto al evolucionar a un modelo de banca internacional, simple y eficiente. Por ello, desde el año 2018 Banco Pichincha C.A. ha venido experimentando una profunda transformación.

Como es de conocimiento del lector de la presente, una verdadera transformación conlleva un exitoso cambio organizacional, estructurado, planificado y socializado con todos los colaboradores. El Banco comprendió que la comunicación y el control son de vital importancia para evitar resistencia al cambio, inconformidades, deterioro en el clima laboral y hasta impedir la transformación.

Para llevar a cabo la transformación en Banco Pichincha C.A. en 2018, se diseñó el siguiente plan (Banco Pichincha, 2020b):

a. Diagnóstico

Esfuerzos: Banco Pichincha C.A. analizó las áreas y las personas que iban a ser necesarias para llevar a cabo la transformación.

Recursos: Se realizaron diagnósticos a los presupuestos para ejecutar, comunicar, y hacer seguimiento y retroalimentación del cambio.

Tiempo: Se determinó cuánto tiempo tomaría una transformación integral de Banco Pichincha C.A. Estos tiempos fueron afectados debido a la crisis mundial provocada por la pandemia.

b. Plan de acción

Estrategia de comunicación: Banco Pichincha C.A. comunicó a sus cerca de 6000 colaboradores mediante correo electrónico cada proceso de transformación e invitó a foros a sus directivos.

Se identificó una oportunidad de mejora en este campo ya que se puede realizar foros a todos los niveles de la institución para comunicar los cambios de manera mensual.

Entrenamiento del personal: En el año 2019, Banco Pichincha C.A. invirtió cerca de USD 1'152.000,00 y en 2020 USD 711.000,00 en capacitación al personal. Se evidencia un decrecimiento en inversión, por ello se sugeriría una mayor inversión en capacitación para todos los niveles de la organización, especialmente para el nivel operativo del Banco.

c. Ejecución

Para tener una adecuada ejecución del plan de acción de transformación, Banco Pichincha C.A. diseñó un cronograma que indicaba los objetivos mensuales, trimestrales y anuales. En este punto se identificó una oportunidad de mejora ya que los objetivos y resultados deben informarse a los colaboradores con la finalidad de subir el ánimo de los colaboradores.

d. Formulación e Implantación de la estrategia (Banco Pichincha, 2020b):

La organización de Banco Pichincha C.A. es bastante diversa, con 8 vicepresidentes encargados de los principales procesos del Banco, lastimosamente, la tradicionalidad del banco ha desembocado en estructuras organizacionales verticales que limitan la toma de decisiones del

nivel operativo y gerencia; es decir, al momento no se toman decisiones estratégicas sin que sean previamente analizadas y aprobadas por las vicepresidencias y hayan sido llevadas a los distintos comités de decisiones.

Alineados al tercer pilar estratégico de Banco Pichincha C.A. "Transformación para ser más simples y más eficientes", se proponen los siguientes cambios dentro de la organización y los procesos del Banco:

1. Crear un área 100% autónoma de Gobierno de Datos, que no tenga dependencia de otra vicepresidencia. Así se pueden agilizar los procesos y tomas de decisiones bajo la Vicepresidencia de Gobierno de Datos, donde se puedan implementar de manera rápida los distintos cambios de software y hardware requeridos por el negocio.

Dentro de la organización se encuentra una distribución amplia para abarcar todos los sectores principales y de apoyo en una organización. Dentro del esquema, se cuenta con un área dedicada únicamente a la transformación digital de Banco Pichincha donde se desarrollan proyectos de innovación bancaria mejorando la experiencia de usuario; aquí se desarrollan varios proyectos en simultaneo con reuniones semanales para verificar su avance, entre los proyectos principales se encuentran la Banca móvil, Banca web y Billetera Móvil DEUNA. Adicionalmente, se adoptó una transformación de cambio en la empresa en la que se manejan los proyectos con metodologías ágiles (SCRUM). Además, esta metodología se ha implementado en otras áreas de la empresa; de esta manera, se pueden trabajar proyectos de innovación de cara al cliente interno y externo de forma más autónoma, con sus propios líderes, en conjunto con las demás áreas de tecnología y el negocio, realizando avances o entregables cada semana. De este modo, se puede ir construyendo cada uno de los proyectos que maneja Banco Pichincha C.A. de manera ágil.

Otra área importante es Tecnología y Operaciones, encargada de que toda la infraestructura tecnológica esté disponible para todo tipo de transacciones que se realicen en el Banco, encargados de toda la estructura operativa y tecnológica. Se tiene planificado realizar migraciones tanto de software como hardware para el presente año, brindando soluciones más estables, disponibles, y ágiles. De este modo se brinda servicios más estables, confiables y seguros para cada uno de los clientes. De igual forma, se ha realizado un cambio de cultura utilizando metodologías ágiles en la implementación de proyectos.

Un área que se conformó en el año 2019 es la Gerencia de Gobierno de Datos, donde se plantea trabajar con tecnologías de Big Data y el uso de la información que, a lo largo de los últimos años, se ha convertido en un activo fundamental de las empresas. El objetivo es manejar toda la información de manera que se pueda explotar la captación masiva de datos, transformándola en información que aporte valor a la empresa y apoyo en la toma de decisiones. Dentro de esta área se crearon nuevos cargos como Ingenieros de Datos, Arquitectos de Datos, Analistas de Datos, e Inteligencia de Datos, que proporcionan un camino más claro dentro de la empresa con el uso histórico de información. Esta área, actualmente, está bajo la Vicepresidencia de Finanzas.

2. Reestructurar el área de Riesgos para adecuarse a un nuevo proceso automático de aprobación y adjudicación de créditos de manera digital. Dicha

reestructuración permitirá mayor agilidad al momento de analizar y adjudicar créditos a los nuevos acreedores del Banco.

3. Uno de los aspectos que se desea analizar en Banco Pichincha C.A. es el proceso de toma de decisiones y estructuras de poder. Banco Pichincha C.A. es un banco tradicional con más de 100 años de historia, por lo que las medianas y grandes decisiones de la empresa se aprueban en 15 distintos comités, donde el dueño del banco es quien tiene la decisión final. A continuación, se muestran los distintos comités de Alta Dirección:

Nombre del Comité	Temas para tratar
Comité ALCO	Negocios comerciales en línea
Comité de Continuidad del Negocio	Plan de continuidad de negocio, minimización de impactos económicos y operativos
Comité de Seguridad de la Información	Gestión de la seguridad de la información
Comité de Administración Integral del Riesgo	Solidez y Solvencia de la institución
Comité de Calificación de Activos	Activos de riesgo y provisiones
Comité de Cumplimiento	Cumplimiento de las políticas anticorrupción
Comité de Auditoría	Sistemas de control interno
Comité Ejecutivo	Administración y operaciones a nivel directivo
Comité de Estrategia	Estrategias Institucionales
Comité de Ética	Cumplimiento de Principios y valores institucionales
Comité Jurídico	Seguridad jurídica y resoluciones adoptadas
Comité de Retribuciones y Gobierno Corporativo	Relaciones entre accionistas, directorio, y administración del Banco
Comité De Tecnología Informática	Estrategia de inversión en tecnología y su retorno

Tabla 1: Comités de la Alta Dirección

Adaptado: (Banco Pichincha, 2020b). Elaboración: propia

Al tener un organigrama muy amplio bajo varios liderazgos, la comunicación se vuelve un problema entre las diferentes áreas; adicionalmente, se debe innovar internamente para que los procesos internos sean menos burocráticos y se

puede tomar decisiones de manera más ágil. Se propone la eliminación de todos los comités actuales y la creación de tan solo tres comités que cubran el 100% de las decisiones importantes:

- a. **Comité Estratégico:** foro dedicado a la presentación de problemas y proyectos relacionados a las estrategias a corto, mediano, y largo plazo del Banco.
- b. **Comité Operativo:** foro dedicado a la revisión de los procesos operativos, y ejecución de nuevas iniciativas y proyectos del Banco.
- c. **Comité de Cumplimiento:** foro específico para la revisión de las políticas internas y externas del Banco, así como el cumplimiento de estas.

La reducción del número comités de la alta dirección busca proporcionar mayor autonomía a cada una de las áreas, incentivando la interacción y reuniones de trabajo interdisciplinarias, de modo que se ideen y construyan proyectos innovadores a favor del banco. Cada Vicepresidencia responsable por cada proyecto propuestos, será la encargada de aprobar y proponer decisiones estratégicas, operativas, y de cumplimiento en los respectivos foros.

4. Elaborar procesos/procedimientos que fomenten la comunicación eficiente entre las distintas áreas del banco (promover transferencia de información y aprobaciones digitales). Soportando el punto 3, arriba mencionado, se pretende establecer nuevos procesos para la colaboración interdisciplinaria a través de mesas de trabajo (metodología Design Thinking). Se espera que las mesas de trabajo elaboren proyectos, liderados por una o varias vicepresidencias y se presenten a un comité para su aprobación final. La autonomía de cada una de las vicepresidencias para tomar decisiones dentro de cada proyecto es clave para el éxito de esta nueva estructura

de poder, ya que los comités serán únicamente la apuntalada final para aprobar la ejecución del proyecto.

5. Revisar la estructura y la estrategia del área de innovación de forma que integre los procesos de la empresa y facilite la toma de decisiones de forma integral, mas no específicas por área.

1.3. **CAPITULO 3** *Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos que marcan el horizonte del proceso de innovación dentro de la organización.*

1.3.1. **Misión actual:**

Inspirar y retribuir confianza es la misión que Banco Pichincha C.A., que se ha planteado para los años 2020 y 2021, en base a los siguientes pilares estratégicos:

- Realizar una gestión inclusiva y sostenible.
- Ofrecer la mejor experiencia al cliente.
- Transformación para ser más simples y más eficientes.
- Desarrollar el mejor equipo humano.
- Acompañar la recuperación económica del país de manera sostenible, impulsando el crédito.
- Estar junto a nuestros clientes mediante productos y medidas de alivio financiero.
- Dinamizar la economía desde la base de la pirámide a través del microcrédito.
- Robustecer nuestro enfoque en finanzas sostenibles.

Estos pilares nos permiten entender a mayor profundidad que la misión se respalda en varios hitos importantes para la Institución, mismos que le confieren la característica de ser distinta a las demás instituciones financieras en el Ecuador.

Si bien es cierto, la misión del Banco cuenta como estructura básica la gestión, experiencia, eficiencia, desarrollo, recuperación económica, entre otros; creemos que es importante incluir, de manera adicional, el *proveer de mayor acceso de productos bancarios a más ecuatorianos* como otro pilar estratégico, así Banco Pichincha C.A., permitirá que los índices de personas que acuden a préstamos ilegales disminuyan. De esta forma nuestro proyecto se verá incluido en la misión del Banco.

1.3.2. **Visión:**

Para el diseño de la visión, el equipo estratégico de Banco Pichincha C.A. consideró como un enorme reto ser el banco más grande y también ser el mejor. Actualmente, el Banco Pichincha C.A. ya es el más grande en términos de participación de mercado, cartera de crédito, depósitos del público, cobertura, etc. Sin embargo, el principal desafío para el año 2021 y subsiguientes es convertirse en el mejor; es decir, destacarse por sus niveles de eficiencia, rentabilidad y NPS.

En equipo de trabajo que desarrolla el presente informe ha determinado que la visión actual puede ampliarse y complementarse con los objetivos de desarrollo sostenible para 2030; por ello a continuación se presenta la visión actual y la visión propuesta.

Visión actual: Ser el Banco más grande y el mejor.

Visión propuesta: Ser el Banco más grande, el más inclusivo, y el mejor del Ecuador.

1.3.3. Valores institucionales:

Dentro de Banco Pichincha C.A se establecen los valores institucionales que van de la mano con la misión, visión y objetivos estratégicos que se proponen en la empresa. Están conformados por cuatro valores institucionales:

a. Coherencia (Ser y parecer)

- Actuar con integridad, honestidad y transparencia con los clientes, empleados, accionistas y comunidad.
- Fomentar relaciones de sostenibilidad con clientes buscando ser resolutivos, ágiles y consistentes.
- Ser recíprocos con los colaboradores en función de los resultados empresariales y el desempeño individual.

b. Responsabilidad (importancia del qué y el cómo)

- Hacerse cargo de las acciones e inacciones, decisiones y compromisos asumidos.
- Actuar dentro del ámbito de gestión.
- Fomentar una cultura de actuación autónoma, comprometida, diligente y resolutiva.

c. Esfuerzo (Ser mejores para ser los mejores)

- Actuar con excelencia en todas las actividades, definir objetivos claros y retos.
- Promover una cultura de alto desempeño.
- Desafío constante identificando oportunidades de negocio.

d. Trascendencia (Ser futuro)

- Involucramiento con la comunidad, promoviendo la inclusión y generando desarrollo.
- Acompañar a los clientes a lo largo de su ciclo de vida con soluciones financieras y visión de largo plazo.
- Los colaboradores actúan como dueños del negocio promoviendo la sostenibilidad.

Como se puede observar los valores están alineados al proyecto propuesto que es el de crear una aplicación web y móvil para realizar una inclusión financiera de gran impacto dentro de Ecuador, por medio de estos valores se logra potenciar no sólo al cliente, sino también a todo el personal interno para que el desarrollo de nuevos productos y servicios tengan gran impacto en toda la sociedad ecuatoriana.

En cuanto a los objetivos estratégicos de Banco Pichincha C.A., al tratarse de una organización con más de 6000 colaboradores, estos están enfocados en lograr la misión del banco y la consecución de sus pilares estratégicos. Banco Pichincha C.A. ha englobado sus objetivos estratégicos dentro de 8 verticales:

a. Fortalecimiento de la experiencia del cliente

- Transformar la experiencia del cliente a través del rediseño de jornadas para generar mayor impacto.

- Facilitar la transformación a través de cambio de mentalidades, comportamientos y capacidades, apoyados en un sistema de medición integral, lo que nos llevará a: adquirir nuevos clientes, incrementar las relaciones a largo plazo, disminuir la deserción de clientes, y disminuir el costo de servicio.

b. Maximización de la experiencia.

- Reconstruir el banco desde cero para aumentar la productividad y la eficiencia.
- Maximizar ingresos y experiencia del cliente, así como también la velocidad en la toma de decisiones.
- Simplificar y automatizar los procesos con mejor información, mejorar los controles, y reducir las complejidades.

c. Aceleración de la transformación digital.

- Implementar un modelo de Gobierno de datos de analítica, estructurado con todas las unidades del Banco.
- Generar un proceso de cambio que guíe la organización para potenciar el manejo de datos y el uso de analítica en diferentes ámbitos de la organización.
- Mejorar sustancialmente la calidad multidimensional de la data, habilitando la toma oportuna de decisiones.
- Verificar la arquitectura de información, reduciendo el tiempo de gestión y simplificando procesos.
- Resultados esperados: crecer al menos 5% de ingresos organizacionales, fruto de los casos de uso de analítica.
- Profundizar la relación con clientes existentes, atraer a nuevos clientes y reducir la pérdida esperada.
- Atraer, desarrollar y retener el talento analítico y digital, convirtiendo al Banco en uno de los lugares más atractivos.

d. Modelo de distribución de siguiente generación.

- Rediseñar la red de agencias del Banco, ajustándose a las necesidades actuales de los clientes, implementando formatos que integren las nuevas formas de atender.
- Balancear la oferta de productos en canales alternos, en base a la estrategia comercial.
- Entregar a los ejecutivos de negocios herramientas tecnológicas para brindar un modelo de relacionamiento virtual, seguro, automatizado y de fácil usabilidad para el cliente.
- Resultados esperados: crear una nueva red de canales físicos, correctamente distribuida, que responda también a alianzas estratégicas, zonas de alto tráfico, pero sobre todo a la necesidad del cliente.
- Incrementar las oportunidades de negocio, facilitando más y mejores medios de comunicación para el cliente.

- Mayor eficiencia de los asesores por medio de herramientas digitales y virtuales.
- Mejorar NPS al crear una mejor experiencia, disminuyendo los tiempos de respuesta al cliente con procesos digitalizados.

e. Estabilidad y resiliencia en TI.

- Desarrollar una plataforma que proporcione una experiencia al cliente de un banco que está siempre disponible para brindar soluciones, mediante el mejoramiento en un 100% de disponibilidad de las aplicaciones y reduciendo la obsolescencia.
- Desarrollar un equipo interno ágil y con habilidades técnicas que permitan tener control total de la plataforma.
- Desarrollar aplicaciones capaces de soportar fallos inesperados y lograr auto remediarse independientemente del Datacenter donde se están ejecutando.

f. Gestión del riesgo del crédito.

- Optimizar el proceso de colocación de crédito, reducir los reprocesos e incorporar analítica avanzada.
- Hallar nuevas oportunidades de negocio con mejores estrategias de colocación.
- Optimizar proceso de cobranzas para identificar estrategias de recuperación por perfil del cliente.

g. Fortalecimiento de la Gestión del Riesgo Operativo.

- Comprender roles y responsabilidades representadas en el modelo de tres líneas de responsabilidad y relaciones entre ellas para su óptimo funcionamiento.
- Facilitar un gobierno sólido y gestión de riesgos eficaz.
- Brindar seguridad razonable en gestión de riesgos.
- Equilibrio adecuado entre mitigación de riesgos y objetivos organizacionales.
- Mejora en el ambiente de control.

h. Talento y Formas de trabajo de la organización del futuro.

- Aportar al proceso evolutivo de la organización y construir las bases del banco del futuro.
- Dotar a la transformación del talento que se necesita mientras se moderniza y se adapta a las nuevas formas de trabajo.
- Esquema de un talento óptimo por medio de desempeño, desarrollo, capacitación y reclutamiento.
- Desarrollo e implementación de modelo de trabajo híbrido.
- Generar mayor engagement.
- Habilitación de talento para las prioridades.

Como podemos analizar de los objetivos estratégicos, se encuentran muy en línea con la misión, visión, y pilares estratégicos del banco. Estos permitirán mejorar la rentabilidad de la compañía y continuar con el enfoque de Transformación Digital que viene siendo ejecutada en el banco desde 2018. Sin embargo, a fin de satisfacer las nuevas misión y visión propuestas por el presente proyecto, identificamos 4 objetivos estratégicos e iniciativas de innovación adicionales que permitirán preparar al banco de manera integral para afrontar el nuevo enfoque de innovación, inclusión, y la implementación de un método disruptivo para la aprobación y adjudicación de créditos:

1.3.4. Objetivos estratégicos propuestos:

1. Generar estrategias inclusivas que permitan incrementar el número de usuarios del Banco a través de un aplicativo móvil.

- a. Determinar la viabilidad de creación de un aplicativo móvil y web inclusivo con capacidad de llegar a la población más vulnerable en un plazo no mayor a 2 años.
- b. En un plazo no mayor a 1 año a partir de la implementación del aplicativo, incrementar en un 0,3% el número de nuevos usuarios de Banco Pichincha C.A.
- c. En un plazo no mayor a 1 año a partir de la implementación del aplicativo, incrementar en un 8% el número de créditos concedidos a través de la aplicación móvil.
- d. Garantizar la igualdad de género a la hora de conceder créditos a los nuevos usuarios.
- e. Incremento de la población bancarizada en un 0,2% en todo el país, en el primer año de la implementación del aplicativo.

2. Fortalecer y mejorar la cultura organizacional alineada a la misión, visión y valores estratégicos del Banco.

- a. Generar un diagnóstico inicial de la cultura organizacional, buscar operacionalizar los cambios necesarios enfocados en innovación y evaluarlos tras su implementación a los dos años.
- b. Implementar los cambios necesarios en Banco Pichincha C.A. con el fin de optimizar procesos, priorizar metas y garantizar el correcto funcionamiento de los distintos proyectos de innovación.
- c. Llegar a ser el Banco ecuatoriano con más número de proyectos de innovación anuales a partir del año 2024.

3. Implementar cambios en la estructura organizacional.

- a. Crear la Vicepresidencia de Gobierno de datos dentro de los próximos dos meses de operación del banco; con autonomía financiera y una gerencia dedicada a la consecución de proyectos digitales, alineados a los proyectos de la Oficina de Transformación y Transformación Digital.
- b. Ampliar la estructura de la Vicepresidencia de Transformación en los próximos dos meses, mediante la reestructuración de las oficinas

bajo su organigrama. Crear las Oficinas de Transformación de Alta Dirección y Transformación Operativa.

- c. Contratar o asignar a un jefe de proyectos de innovación enfocado en mejorar la gestión del cambio de Banco Pichincha C.A. hasta un mes después de la consecución de la Oficina de Transformación Operativa.

4. Crear espacios en la estructura organizacional que faciliten y fomenten la generación de iniciativas y proyectos de innovación.

- a. Crear un espacio cada 15 días para proponer ideas e iniciativas innovadoras que puedan ser evaluadas por el comité encargado de innovación dentro de los siguientes dos años.
- b. Crear un espacio en la plataforma interna del banco dentro de los siguientes 3 meses, donde se puedan proponer ideas por parte de cualquier persona dentro de la organización, de esta manera aumentar en un 15% las propuestas de innovación dentro de la organización.
- c. Incentivar al personal interno a aportar ideas, de esta manera obtener al menos el 5% de participación del personal dentro del primer año, después de lanzar la plataforma a producción.

El nuevo enfoque de innovación de Banco Pichincha C.A. permitirá una gestión de cambio más eficiente, y la modernización de procesos en uno de los bancos más tradicionales del Ecuador, a fin de que el Banco pueda cumplir con sus objetivos establecidos.

1.4. CAPITULO 4 *Análisis del entorno institucional*

1.4.1. Entorno General

a. Dimensión político-legal

La política de Ecuador se rige a la Constitución Nacional. Se define como un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico (CIA World Factbook, 2021). En la actualidad el país cuenta con un nuevo mandatario, con ideología política distinta (conservadora/derecha) a la política que gobernó al país por catorce años (liberal/neo-socialista).

La Constitución de la República, como carta magna, establece que las actividades financieras son un servicio de orden público y podrán ejercerse previa autorización del Estado; tienen la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para desarrollo del país (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Establece además que, el Estado debe fomentar el acceso a los servicios financieros y la democratización del crédito. Las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura están prohibidos (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

El sistema financiero se conforma por sectores público, privado, popular y solidario. Cada sector debe contar con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, las cuales deben encargarse de preservar la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

Basándose en la Constitución del Estado, se genera el Código Orgánico Monetario y Financiero, con el objetivo de regular los sistemas monetarios, financieros y los regímenes de valores y seguros del país. En este marco regulatorio se establecen políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas que rigen a los sistemas monetarios y financieros, así como los regímenes de valores y seguros, y el ejercicio de sus actividades y la relación que se debe efectuar con los usuarios (Codigo Orgánico Monetario y Financiero, 2014).

De igual peso legal, en el año 2020, se hizo pública la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, que busca establecer un marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico (Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, 2020).

b. Dimensión económica:

- **Producto Interno Bruto (PIB)**

De acuerdo con información presentada por el Banco Central del Ecuador (BCE), la tasa promedio de crecimiento del PIB en los últimos 6 años es de -1.28%; esta tasa negativa se dio principalmente por la caída de la demanda interna del 2020 provocada por la pandemia de la COVID-19; caída del

precio del petróleo; y, la caída de los ingresos tributarios. Sin embargo, durante los meses del año 2021 se observa una recuperación económica que se expondrá a continuación (Asociación de Bancos del Ecuador, 2021).

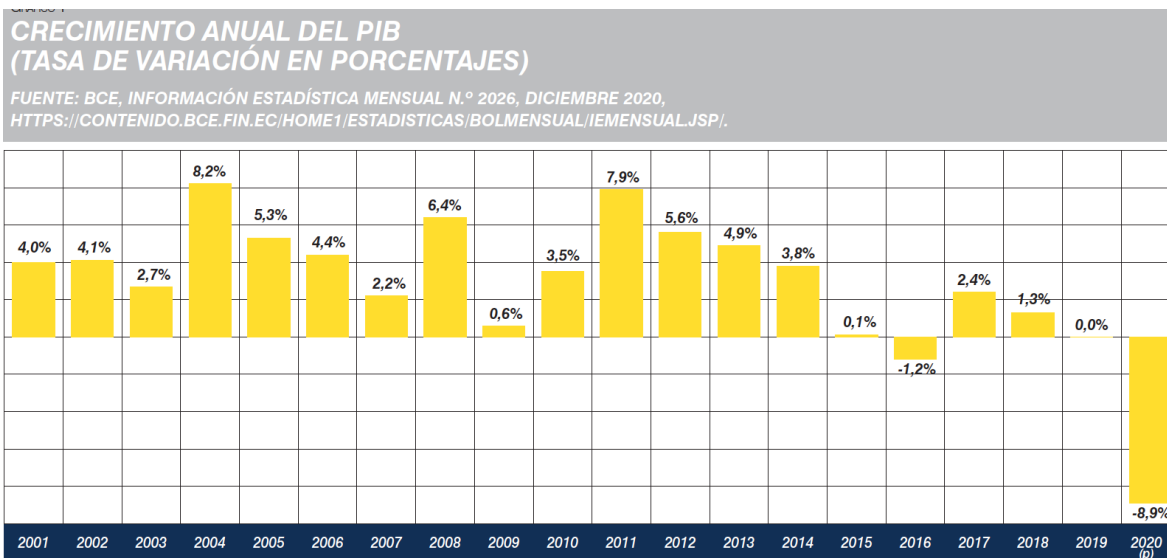


Gráfico 3: Crecimiento Anual del PIB (Banco Pichincha, 2020)

- **PIB per cápita**

En línea con la información presentada por el BCE, el PIB per cápita en el año 2007 fue de USD 4.374 y pasó a USD 3.816 dólares en 2020. El dato refleja el gran impacto que tuvieron las familias ecuatorianas en sus ingresos debido a la pandemia de la COVID-19 (Banco Pichincha, 2020b).

- **Crecimiento económico**

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proyecta que el Ecuador tendrá un crecimiento económico del 3% para el 2021, y del 2.6% para el 2022. Estas cifras son alentadoras para el país y para el sector financiero ya que viene dado por un crecimiento del precio de materias primas como el petróleo. Este hace mucho sentido ya que la banca ha sido parte de la solución para la recuperación económica postpandemia (Asociación de Bancos del Ecuador, 2021).

- **Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI)**

Se espera que para lo que resta del año 2021, el FMI realice dos desembolsos que suman la cantidad de 1500 millones de dólares, con lo que evidentemente se reflejará en un incremento en los depósitos en la banca y por ende un incremento en la liquidez de la economía ecuatoriana (Asociación de Bancos del Ecuador, 2021).

- **Acceso a crédito**

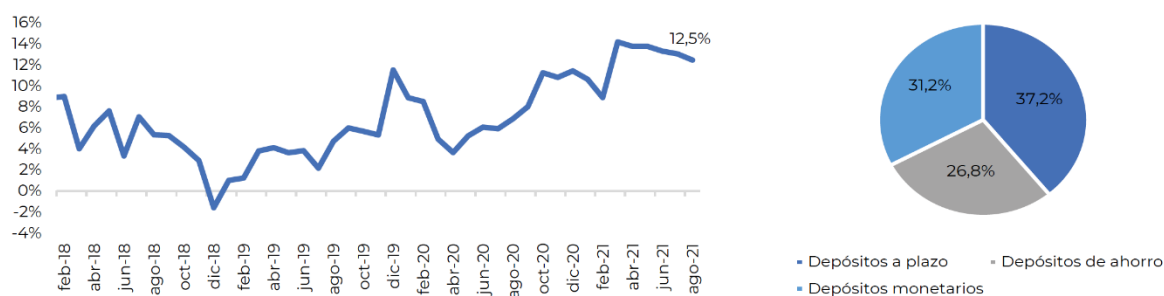
De acuerdo con información de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ASOBANCA), “El volumen de nuevos créditos otorgados desde el sistema bancario creció a agosto 2021, alcanzando los USD 16.311 millones, con un crecimiento anual del 9% que representa USD 1.353 millones adicionales”. El

dato representa la tendencia en alza que está teniendo tanto la demanda como la oferta de crédito (Asociación de Bancos del Ecuador, 2021).

- **Depósitos en el Sistema Financiero Ecuatoriano**

De acuerdo con información de la Superintendencia de Bancos, los depósitos en el sistema financiero ecuatoriano presentan una tendencia en alza. Como se observa en el gráfico, con corte agosto 2021 se presentó un incremento anual del 12,5% de los depósitos totales. Este dato es extremadamente positivo para la banca en general, ya que pone en manifiesto la capacidad de la banca para poder cubrir riesgos de pago (Asociación de Bancos del Ecuador, 2021).

Gráfico 1.- Crecimiento interanual de los depósitos totales y su composición



Fuente: Superintendencia de Bancos (2021)

Gráfico 4: Crecimiento interanual de los depósitos totales y su composición (Superintendencia de Bancos, 2021)

- **Crecimiento en colocación de nuevos créditos**

Conforme con información del BCE, de los nuevos créditos concedidos hasta agosto 2021, el 70% tuvo como destino el crédito productivo, lo que significa que se apoyó a muchos microempresarios, pymes y corporaciones. Por otro lado, el 30% se destinó a cartera de consumo (Asociación de Bancos del Ecuador, 2021).

- **Riesgo País**

Como se observa en la gráfica presentada por la ASOBANCA, para el mes de agosto 2021, Ecuador presentó un riesgo país de 793 puntos, siendo el tercer más alto de América Latina, solo por debajo de Venezuela y Argentina. Si bien el dato no deja de preocupar a las autoridades e inversores, el dato se ve alentador ya que gracias a las nuevas políticas del gobierno de turno este indicador ha disminuido considerablemente desde abril 2021 (Asociación de Bancos del Ecuador, 2021).

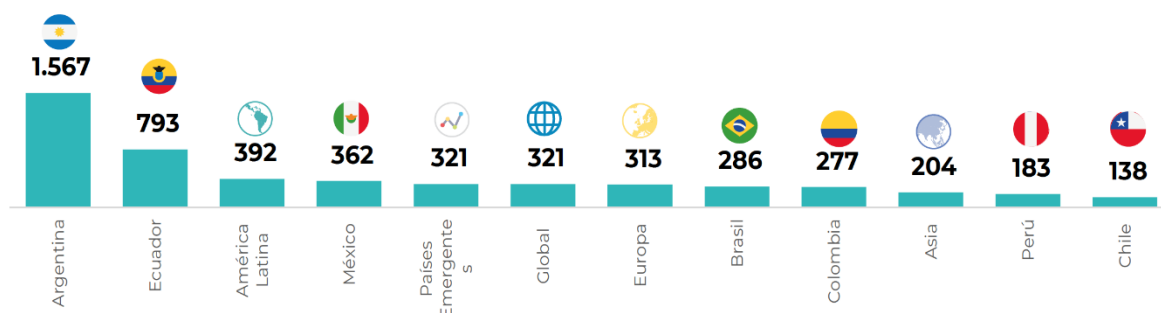


Gráfico 5: Riesgo País Latinoamérica (Asobanca, 2021)

- **Crecimiento del Sector Financiero Ecuatoriano**

Como se puede evidenciar en los datos proporcionados por ASOBANCA, el sistema financiero ecuatoriano ha tenido una importante recuperación en lo que va del año 2021. Existe un crecimiento anual del 10,1% en activos, 10,9% en pasivos y del 2,4% en patrimonio. Así mismo, un dato bastante alentador para la banca es la variación anual de sus ingresos del 6,3% y de su utilidad neta del 51,5% (Asociación de Bancos del Ecuador, 2021).

Principales Cuentas ¹						
	sep-20	dic-20	ago-21	sep-21	Variación Mensual	Variación Anual
Total Activos	45.370	48.458	49.174	49.947	1,6%	10,1%
Contingentes	13.086	13.228	15.088	14.868	-1,5%	13,6%
Total Pasivos	40.263	43.364	43.886	44.632	1,7%	10,9%
Patrimonio ²	4.934	5.094	5.055	5.052	-0,1%	2,4%
Ingresos	3.688	4.952	3.471	3.920	-	6,3%
Gastos ³	3.514	4.719	3.238	3.657	-	4,1%
Utilidad Neta ⁴	174	233	233	263	-	51,5%

Gráfico 6: Principales cuentas sistema financiero Ecuador (Asobanca, 2021)

- **Destino del crédito**

Un dato bastante positivo para la economía ecuatoriana y para la banca es la composición del destino del crédito. Con corte septiembre 2021, se puede evidenciar que cerca del 61% de la cartera se destina al crédito productivo y tan solo el 39% al consumo. Esto nos indica que la banca está contribuyendo a la recuperación económica de los microempresarios, pymes y grandes corporaciones (Asociación de Bancos del Ecuador, 2021).

c. Dimensión demográfica:

Hasta julio de 2021 se estima que el Ecuador contaba un total aproximado de 17.093.159 de personas. El 40,31% del total de la población se encuentra entre los 25 y 54 años.

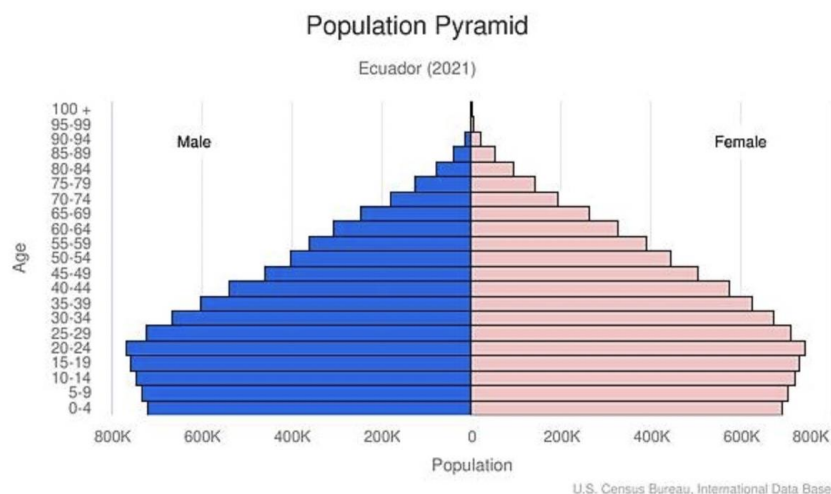


Gráfico 7: Pirámide Poblacional de Ecuador (CIA World Factbook, 2021)

Casi la mitad de la población se concentra en el interior de las cuencas y valles andinos, con grandes concentraciones también a lo largo de la franja costera occidental; las selvas tropicales del este permanecen escasamente pobladas. El 64,4% de la población se encuentra habitando zonas urbanas (CIA World Factbook, 2021). Según el Banco Central del Ecuador en la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2020-2024, el 35,6% de la población restante vive en zonas rurales, cuyo acceso al sistema financiero está por debajo del nivel de acceso promedio de todo el país. Este fenómeno se debe a que las instituciones financieras están principalmente concentradas en las zonas urbanas del Ecuador (Dirección Nacional de Inclusión Financiera. Banco Central del Ecuador, 2020a).

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo, Subempleo y Desempleo (ENEMDU) a cierre a agosto de 2021, la población económicamente activa del Ecuador era de aproximadamente 8,5 millones de personas, de los cuales tan solo 2,7 millones poseen un empleo adecuado/pleno, y 1,8 millones poseen un subempleo. Según el Banco Central del Ecuador, hasta septiembre de 2020, 75 de cada 100 ecuatorianos adultos tienen acceso a productos y servicios financieros, lo que significa que 8,5 millones de ecuatorianos están incluidos en el sistema financiero nacional (BCE, 2021). Esta cifra representa un incremento de 3,7 millones de personas comparado con los datos obtenidos por el Banco Central del Ecuador a finales del 2016 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2021).

Según los datos de la ENEMDU 2017, 57% (aproximadamente 3,5 millones de personas) de la población que habitan en zonas rurales desearían tener acceso a algún producto financiero; sin embargo, la lejanía de los puntos de acceso físicos y la dificultad para abrir una cuenta bancaria, son las principales razones para no acceder a soluciones bancarias con un 38% y 34%, respectivamente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2021).

Finalmente, el confinamiento y las restricciones de movilidad aplicadas en el territorio nacional por causa de la COVID-19 tuvieron un fuerte impacto en las cifras de empleo y la capacidad de endeudamiento de los ecuatorianos. Según Ana Esteves, entre junio de 2019 y junio de 2020, 801.140 personas pasaron a la inactividad, lo que representa un 13,3% de desempleo nacional (Esteves, 2020).

Luego de una pandemia marcada por una crisis financiera similar a la depresión del 2008, el Banco Central del Ecuador ha implementado algunas medidas de política monetaria y financiera que favorezcan la reactivación de la economía y generación de empleo mediante los créditos. El 20 de marzo de 2020 y el 25 de junio de 2020 se activaron líneas de contingencia de liquidez con el BIS por 2.196 y 2.760 millones de dólares mediante la inmovilización de una parte de las reservas de oro del banco central. Este dinero fue incluido en el sistema financiero privado, a fin de inyectar liquidez e incentivar al sector productivo del país (OCDE, 2020) (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), 2020).

d. Dimensión sociocultural:

El 92,8% de la población mayor de 15 años saben leer y escribir (CIA World Factbook, 2021).

Ecuador se ha caracterizado por ser una población ignorante en términos de educación financiera, sin embargo, la globalización y diversos planes impulsados por el gobierno nacional y las instituciones educativas privadas, han permitido que la inclusión financiera del país crezca en casi 50% desde diciembre de 2016 hasta septiembre de 2020. Entre julio y diciembre de 2020, el BCE ejecutó un *PLAN DE EDUCACIÓN FINANCIERA* que tiene como objetivo brindar instrumentos a distintos sectores de la población para adquirir aptitudes, habilidades y conocimientos para la administración de las finanzas (BCE, 2020). Programas como el mencionado, permiten tener una cultura educada financieramente que facilite el cumplimiento de requisitos y disminuya el riesgo al momento de otorgar créditos por parte de la banca privada del Ecuador (Dirección Nacional de Inclusión Financiera. Banco Central del Ecuador, 2020b).

e. Dimensión tecnológica:

La geografía remota y montañosa de Ecuador presenta desafíos para la tele densidad; en la actualidad, el país se ha enfocado en la expansión de la fibra de las áreas urbanas a las rurales y la instalación de una red 5G; sin embargo, existe infraestructura de línea fija inadecuada y servicios de banda ancha de línea fija ralentizados. La tele densidad de la línea fija es de aproximadamente 13 por cada 100 personas y el uso de la telefonía móvil ha aumentado y el número de suscriptores ha llegado a 91 por cada 100 personas (año 2019) (CIA World Factbook, 2021).

Hasta el año 2018, el 57,27% de la población tenía acceso a internet desde casa, a través de cualquier tipo dispositivo (computadora o teléfono celular) y conexión ((CIA World Factbook, 2021).

El porcentaje de personas que utilizó internet durante el año 2019 fue del 59.2%, lo que representa un crecimiento de 3.3 puntos porcentuales con respecto al año 2018. El uso de ordenadores en el hogar durante el año 2019 fue del 41% a nivel nacional, lo que representa una caída de 9.0 puntos porcentuales, con respecto al año anterior. Sin embargo, se puede percibir un crecimiento en el uso de teléfonos inteligentes del 70.2% en el año 2018 al 76.8% durante el 2019 (Departamento Económico y de Comercio Exterior -CCQ, 2020).

Para el año 2021 la población incrementó un 1,5%, sumando 257.000 habitantes a comparación del año 2020, mientras que las conexiones móviles se tuvo un descenso del 10,1%, es decir 1,6 millones de conexiones menos para el 2021, tomando de referencia el año 2020. Sin embargo, se puede observar un incremento en los usuarios de internet de un 1,5%, incrementando 147,000 usuarios. Del mismo modo se presenta un incremento en los usuarios para el uso de redes sociales en un 16,7%, que son 2 millones de perfiles nuevos (Alvino Clay, 2021).

Para enero del 2021, el número de dispositivos móviles conectados en el país fue de 13,82 millones, lo que representa el 77,8% de la población. Existen 10,17 millones de usuarios en internet, lo que constituye el 57.3% de la población y adicionalmente se presenta 14 millones de perfiles en redes sociales, número que representa el 78.8% de la población (Alvino Clay, 2021).

En Ecuador el 16% de los hogares rurales posee internet, esto es gracias a las señales gratuitas en lugares públicos y se han convertido en una solución para la brecha digital en el país (Alvino Clay, 2021).

Se puede observar un crecimiento exponencial en el uso de internet y redes sociales dentro de Ecuador, además de varios proyectos que se han implementado para eliminar la brecha tecnológica. Sin embargo, se requiere realizar más esfuerzos para crear un ecosistema totalmente digital dentro del país, además del apoyo del sector público y privado en conjunto se obtendrán mejores resultados en la implementación de nuevas tecnologías que permitan al país tener una mayor conectividad (Alvino Clay, 2021).

El desarrollo de aplicativos móviles con servicios bancarizados en Ecuador ha sido un fuerte potencial para el crecimiento de transacciones digitales bancarias, que para febrero del 2020 había alcanzado un 40%. Varias son las entidades financieras que han propuesto soluciones innovadoras para el uso de canales digitales dentro de Ecuador. Hay que recalcar que la pandemia fue un acelerante en la transformación digital dentro de las compañías que brindan servicios financieros, lo que provocó que estos canales digitales se usen con mayor frecuencia (Tapia & Alvarado, 2020)

Según la ASOBANCA, las transacciones bancarias a nivel digital se incrementaron en un 26% para el primer semestre del 2020 a comparación del mismo período para el año 2019 (El Universo, 2020).

Para Banco Pichincha C.A, la entidad financiera más grande del país reportaba un 69,78% de operaciones realizadas en línea, sea por banca web o móvil. Alrededor de 1,5 millones de transacciones se realizaban por canales digitales al primer semestre del 2020 (El Universo, 2020).

El uso de canales digitales tiene un crecimiento exponencial, y las entidades bancarias a través de la digitalización buscan llegar a las zonas donde se tiene menor acceso al crédito, cuentas de ahorros y cuentas corrientes (Tapia & Alvarado, 2020). De esta manera, la aplicación propuesta en este proyecto, va de la mano con la nueva ideología de transformación digital e innovación al realizar una inclusión financiera dentro del territorio ecuatoriano.

f. Dimensión medio-ambiental:

Banco Pichincha C.A. cuenta con una política de finanzas sostenibles que busca impulsar el crecimiento económico tomando en cuenta factores sociales y ambientales, que generen impacto positivo sobre el medio ambiente y que contribuyan con la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Banco Pichincha, 2020b).

Se brinda financiamiento a iniciativas que mitiguen los efectos del cambio climático, un componente es la oferta de biocréditos, destinados para proyectos de energía renovable, eficiencia energética, producción más limpia y eficiente, construcción sostenible, gestión de residuos sólidos y líquidos, y agricultura sostenible (Banco Pichincha, 2020b).

Además, se ha evitado emisiones de terceras partes, mediante la implementación y fortalecimiento de las plataformas digitales como Banca Móvil, Banca Web y canales de cercanía al cliente (cajeros, oficinas virtuales y Corresponsales No Bancarios Mi Vecino). Estos canales hacen posible la reducción de las emisiones de los clientes al disminuir o eliminar sus viajes a las agencias (Banco Pichincha, 2020b).

Esta institución bancaria mantiene el compromiso de reducir la huella ecológica mediante prácticas de ecoeficiencia, tanto en las operaciones del Banco, como en las actividades de sus clientes y proveedores. Cuenta con una Política de Seguridad, Salud y Ambiente, aplicable a todos los grupos de interés, y aborda compromisos en temas de contaminación ambiental y gestión de mejora continua (Banco Pichincha, 2020b).

1.4.2. Entorno Competitivo

El análisis de la situación del Banco Pichincha C.A. en el mercado financiero ecuatoriano también debe concentrarse en el entorno competitivo en el que el proyecto de innovación se va a desenvolver. Los competidores, los proveedores, y los clientes deben ser analizados para determinar la viabilidad del proyecto de innovación propuesto.

a. Competidores:

Mencionadas por primera vez en 1998 por Wei Dei, las criptomonedas nacían como el concepto de un nuevo tipo de dinero no físico que permitiría realizar transacciones a través de métodos de pago electrónicos, sin la necesidad de existir un intercambio de dinero físico. En 2009, un grupo de personas bajo el seudónimo Satoshi Nakamoto, mencionan por primera vez a la criptomoneda más conocida hasta el día de hoy, el Bitcoin. Basada en un sistema digital llamado Blockchain, este nuevo tipo de moneda descentralizada (pertenece a los usuarios), permite realizar transacciones. Hoy en día se estima que existen más de 8.500 criptomonedas en circulación, las cuales cada vez tienen mayor aceptación en el mercado. Desde el 2021, el Bitcoin se convirtió en una moneda aceptada en la economía de El Salvador, por apoyo de su presidente Nayib Bukele.

Segundo, las pasarelas de pago como PayPhone, Kushki, PlacetoPay se han hecho cada vez más populares en la economía ecuatoriana. Dichas plataformas de pago han permitido a los usuarios depender cada vez menos de métodos de pago físicos como las tarjetas de crédito o el dinero en efectivo. Si bien es cierto, que la esencia de las pasarelas de pago se basa en el registro de tarjetas de crédito para realizar pagos electrónicos, el desarrollo inminente de estas aplicaciones permitirá el acceso a préstamos o créditos en la modalidad P2P, es decir, en un futuro no muy lejano, los mismos usuarios serán los administradores de sus propios fondos, minimizando la labor y el principal objetivo de los bancos y cooperativas de ahorro y crédito.

Otro tipo de competidores a tomar en cuenta para el proyecto de innovación son las plataformas de micro financiación o crowdfunding. Dichas plataformas buscan evitar la necesidad de créditos o préstamos para el financiamiento de pequeños proyectos innovadores o microempresas. Dichas plataformas buscan que los mismos clientes sean los socios estratégicos de la microempresa. Mediante una efectiva presentación y la creación de expectativa del producto final, los emprendedores pueden realizar una preventa de sus productos, recibiendo el dinero necesario para empezar la fabricación de los productos y posterior comercialización. Sin duda, las plataformas de crowdfunding han crecido exponencialmente en mercados de primer mundo como son Japón y Estados Unidos, y se han convertido en un favorito de los emprendedores.

b. Proveedores:

La transformación digital en el mundo es evidente, cada día encontramos mayor cantidad de aplicaciones móviles y páginas web que se ajustan a todas las necesidades que cualquier cliente pueda tener. El desarrollo de aplicativos móviles y su estabilidad operativa en el mundo del internet depende mucho de los servidores que se utilicen. De esta forma, existen 6 tipos de servidores a los que se puede hacer uso de acuerdo con las necesidades de cada empresa:

1. Servidores compartidos
2. Cloud Hosting
3. Servidores virtuales privados
4. Hosting de reventa

5. Servidores dedicados
6. Servidores colocados

De acuerdo con la necesidad de la empresa y de los servicios que esta necesite, existen muchas opciones que permitirán el desarrollo de aplicativos móviles y que estos garanticen la seguridad de las transacciones crediticias del proyecto innovador.

En el caso de Banco Pichincha C.A., esta posee servidores de tipo dedicados los cuales garantizan que cada una de las transacciones y cuentas bancarias estén protegidas con la mayor seguridad disponible.

c. Clientes:

A 6 de cada 10 personas sí les interesaría acceder a un crédito en banco o cooperativa. Las personas entrevistadas indican que sí están interesadas porque el crédito tiene un interés más bajo, es más seguro y hay menos presión para pagar. Además, pueden obtener un mayor monto e invertir en el negocio.

Sin embargo, a 4 de cada 10 personas no les interesa acceder a créditos formales. Casi la mitad indica que toma mucho tiempo, otros recalcan que son muchos trámites, cobran más interés, piden muchos requisitos, tuvieron malas experiencias en el pasado o les negaron.

El hecho de que las personas perciban que los bancos y cooperativas cobran intereses más altos demuestra que existe una falta y asimetría de información, y de educación y conocimiento financiero.

A 6 de cada 10 personas sí les interesaría acceder a un crédito en banco o cooperativa. Las personas entrevistadas indican que sí están interesadas porque el crédito tiene un interés más bajo, es más seguro y hay menos presión para pagar. Además, pueden obtener un mayor monto e invertir en el negocio.

Sin embargo, a 4 de cada 10 personas no les interesa acceder a créditos formales. Casi la mitad indica que toma mucho tiempo, otros recalcan que son muchos trámites, cobran más interés, piden muchos requisitos, tuvieron malas experiencias en el pasado o les negaron.

El hecho de que las personas perciban que los bancos y cooperativas cobran intereses más altos demuestra que existe una falta y asimetría de información, y de educación y conocimiento financiero.

Diamante de Porter

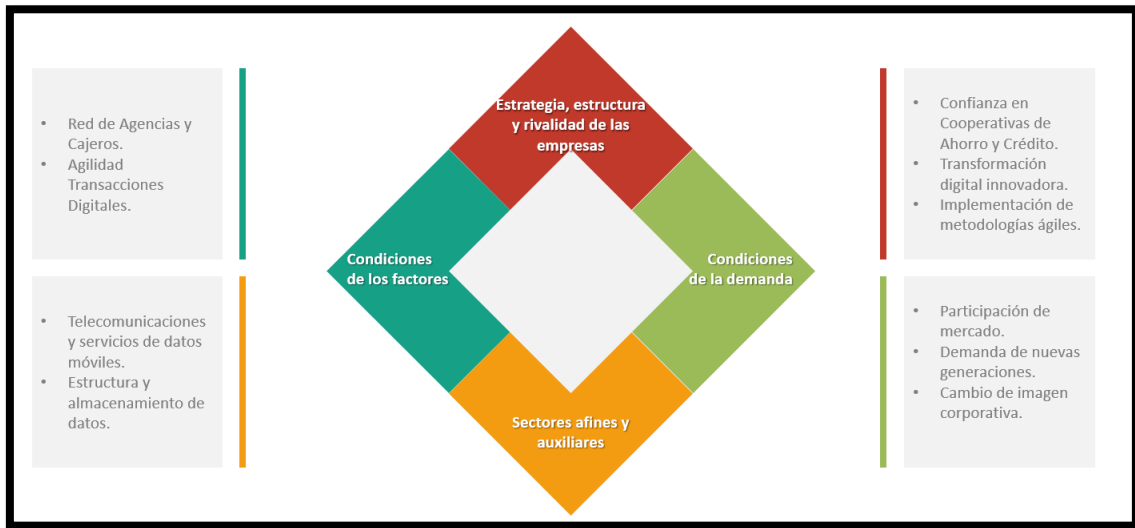


Gráfico 8: Diamante de Porter Banco Pichincha C.A. (Elaboración propia)

Análisis DAFO



Gráfico 9: Análisis FODA Banco Pichincha C.A. (Elaboración propia)

Análisis de Perfil Estratégico

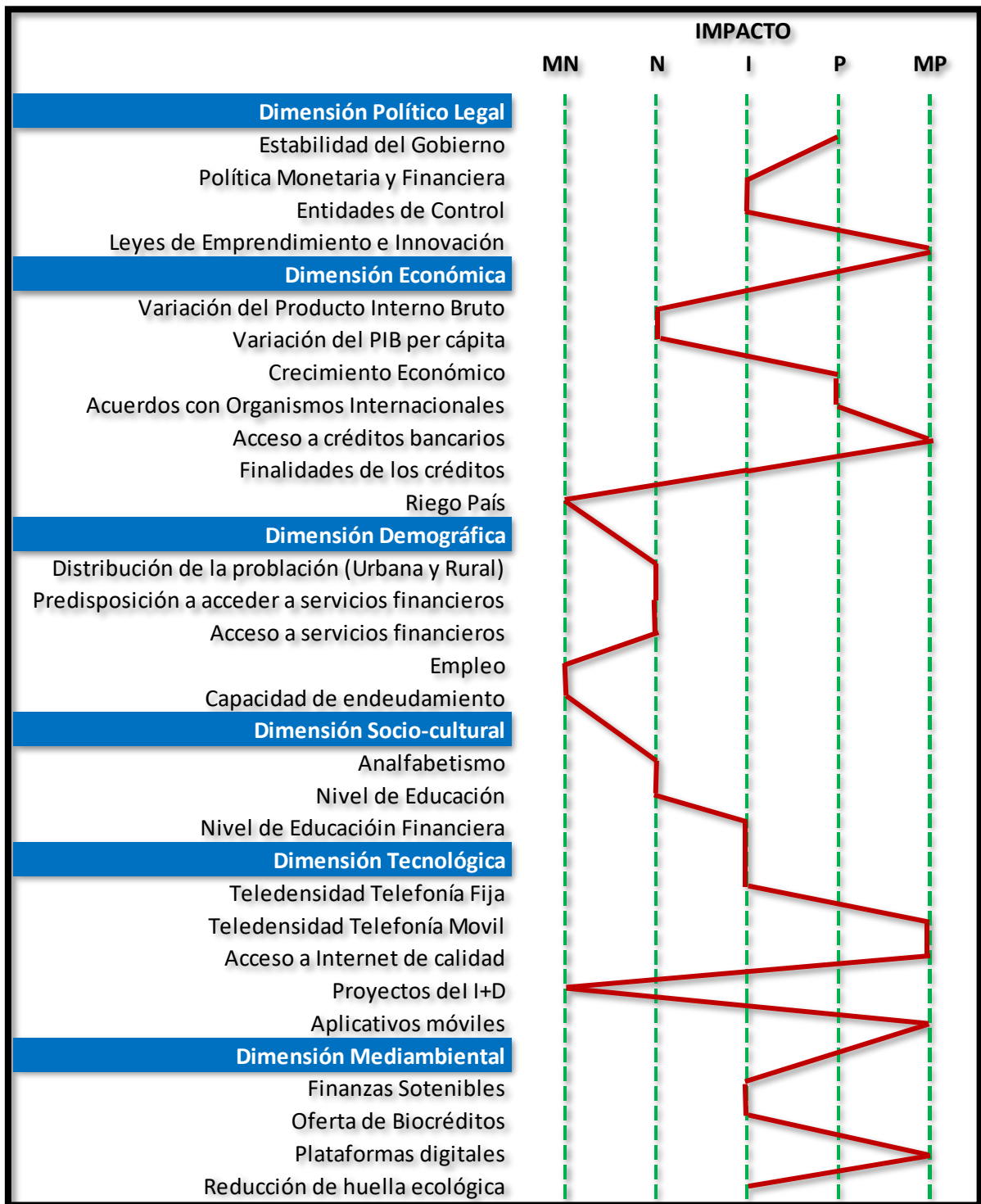


Gráfico 10: Análisis Perfil Estratégico Banco Pichincha C.A. (Elaboración Propia)

1.5. CAPITULO 5 Perfil estratégico de la empresa

Similar al análisis general realizado en el capítulo anterior, es importante realizar el perfil estratégico de Banco Pichincha C.A. para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y evaluar cual es el potencial que tiene el banco para llevar la estrategia de innovación con éxito.

Banco Pichincha C.A. está compuesto por ocho áreas funcionales, divididas en siete Vicepresidencias (VP) y una Gerencia (GTE), que determinan el Norte y controlan las operaciones regulares del Banco. Las áreas funcionales de Banco Pichincha C.A. son las siguientes (Banco Pichincha, 2020b):

- VP Ejecutiva de Negocios
- VP Ejecutiva de Finanzas y Administración
- VP de Tecnología y Operaciones
- VP Legal y de Cumplimiento
- VP de Riesgos
- VP de Recursos Humanos
- VP de Oficina de Transformación
- GTE de Transformación Digital

A continuación, se detallan los principales aspectos y variables de cada una de las áreas funcionales, que nos permitirán realizar el perfil estratégico interno de la empresa:

1.5.1. Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios:

- **Participación de mercado:** De acuerdo con el ranking financiero publicado por la Revista Gestión en el año 2020, Banco Pichincha C.A. lidera la participación de mercado en activos con un 26.03%; frente a sus seguidores Banco del Pacífico con un 14.35% y Banco Guayaquil con un 11.89% (Revista Gestión, 2021).
- **Marca:** Banco Pichincha C.A. desde el año 2018 ha presentado un proceso de transformación que implican crecimiento y modernización. Al contar con más de 115 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, el banco goza de gran experiencia y confianza de sus clientes. Al tener presencia en Ecuador, Perú, Colombia, Panamá, España y EE.UU; con el cambio de imagen corporativa, se busca ganar posicionamiento contra bancos de Europa y América Latina (BrandEC, 2018).
- **Canales:** Una de las fortalezas con las que cuenta Banco Pichincha C.A. es la amplia cobertura que mantiene a nivel nacional. Actualmente, el banco cuenta con 238 agencias, 1272 cajeros automáticos y más de 8,000 puntos transaccionales en corresponsales no bancarios “Pichincha Mi Vecino”. De igual manera, el canal Call Center realizó 17.8 millones de transacciones en 2020, un 10% más que el 2019; de igual manera el canal Web presentó un crecimiento transaccional del 32%; y finalmente, el canal APP que obtuvo un crecimiento en adopción digital del 59% y un crecimiento transaccional del 19% en comparación con el año 2019 (Banco Pichincha, 2020b).

- **Conocimiento del negocio / mercado:** Actualmente Banco Pichincha C.A. tiene un amplio conocimiento del mercado financiero ecuatoriano. Con presencia de más de 115 años en el mercado ha logrado sobrevivir a crisis financieras como la del año 1999(Banco Pichincha, 2020b).
- **Satisfacción de los clientes:** el índice de satisfacción de los clientes NPS se ubicó en el año 2020 en un 55.85%, lo que significó una disminución del 1.12% con respecto al año 2019. Este indicador muestra una oportunidad de mejora que tiene Banco Pichincha C.A. Frente a otros Bancos como Produbanco que mantienen un NPS al 2020 del 90.60% y 71% Banco Guayaquil (Banco Guayaquil, 2020; Produbanco Grupo Promérica, 2020).

1.5.2. Vicepresidencia Ejecutiva de Finanzas y Administración:

- **Solidez Financiera:** Banco Pichincha C.A. presenta una estabilidad y solidez bancaria, como todo el sistema de Ecuador, sus activos y pasivos vienen en crecimiento estable a partir del 2017. Su patrimonio no presenta mucha variabilidad (SCRIESGO, 2021).



Gráfico 11: Estructura Financiera Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020)

Balance de Situación Financiera (Millones de Dólares)				
	Dic-18	Dic-19	Dic-20	*Δ anual
Activos	10 664	11 437	12 615	10%
Pasivos	9 500	10 176	11 349	12%
Patrimonio	1 164	1 261	1 266	0%
Estado de Resultados (Millones de Dólares)				
	Dic-18	Dic-19	Dic-20	*Δ anual
Ingresos	1 149	1 245	1 349	8%
Gastos	1 078	1 125	1 219	8%
Utilidad Neta	71	120	131	9%

*La variación anual se realiza con los datos dic-19 y dic-20.
Elaboración propia. Fuente: Estados Financieros a diciembre 2020.

Gráfico 12: Balance de Situación Financiera Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020)

El capital de Banco Pichincha está distribuido en 22 fideicomisos de acciones con participaciones que se encuentran entre los rangos de

0,497% a 5,617%. Estos fideicomisos constituyen el 93,94% del capital del Banco. El 6,06% restante corresponde a más de 2.000 inversionistas minoritarios. El apoyo de los accionistas se ha manifestado históricamente en la capitalización de parte de las utilidades de cada año (SCRIESGO, 2021).

- **Cartera:** La cartera total de encuentra en un 3,5% de morosidad para diciembre del 2020, la cartera problemática se encuentra en un 3,6%. Estos indicadores se encuentran dentro del rango moderado de Banco Pichincha C.A (SCRIESGO, 2021).

Banco Pichincha C.A.				
Indicadores Cartera	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20
Morosidad Cartera total	3,5%	3,2%	3,2%	3,5%
Cobertura Cartera Problemática	3,08	3,39	3,17	3,60
Provisión / Cartera Bruta	10,9%	11,0%	10,3%	12,7%

Gráfico 13: Indicadores de Cartera Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020)

- **Gobierno de Datos:** Dentro de las áreas de mayor interés creadas en esta vicepresidencia, es la gerencia de Gobierno de Datos, cuyo principal objetivo es explotar el activo de información recolectada y almacenada por Banco Pichincha. De este modo se pretende tener un gobierno de datos para personalizar la experiencia de cliente por medio de estructuras de Big Data y creación de nuevas plazas de trabajo para el tratamiento y explotación de información.

1.5.3. Vicepresidencia de Tecnología y Operaciones:

- **Gestión de Relación con el negocio:** Banco Pichincha C.A. trabajó en un total de 16 iniciativas de emergencia para mitigar el impacto de la COVID-19, mediante la inversión de más de 50 mil horas de desarrollo en refinanciamientos, diferimiento y normalización de cartera (Banco Pichincha, 2020b).
- **Operaciones y Centro de excelencia:** Banco Pichincha C.A. crea el área de Operaciones del Banco, enfocada en mejorar los indicadores de productividad, calidad operacional y mitigación de riesgos. Como resultado de la implementación del área, se obtiene una reducción del 30% en el ciclo de atención del cliente y mejorando la gestión operativa interna del banco en un 45% (Banco Pichincha, 2020b).
- **Digitalización y automatización:** Mediante el correcto uso de datos masivos y la capacitación a clientes cash en la afiliación, el Banco logra la reducción de 70% en el costo de entrega de tarjetas de crédito, reducción de tiempos de atención de 10 días a tan solo 2-3 en promedio,

y la reducción de costos de distribución de estados de cuenta en un 40%, todo con respecto al año 2019 (Banco Pichincha, 2020b).

- **Desarrollo de aplicaciones:** El año 2020, significó la eliminación de 21 aplicaciones obsoletas que se utilizaban dentro del banco que proponían un riesgo en la continuidad de los servicios del banco. Adicionalmente, se construyeron 180 microservicios 410 repositorios en la nube, que permitió reducir el “time to market” de 67 a 45 días promedio. La habilitación de portal de desarrollos y la implementación de APIs de transacciones bancarias permitió disminuir la velocidad de implementación de seis horas a tan solo once minutos (Banco Pichincha, 2020b).
- **Transformación Digital (Big Data):** Como parte de la transformación digital 2.0, se trabajó en establecer estructuras de datos futuras capaces de soportar Big Data. Esta estructura, es elemental para la implementación de inteligencia artificial y analítica avanzada, mismas que serán de gran ayuda para tomar las siguientes grandes decisiones del banco; basadas en experiencia, know how, y más importante, datos reales (Banco Pichincha, 2020b).
- **Blockchain (Criptomonedas):** Banco Pichincha C.A. se caracteriza por ser un banco tradicional que busca la Transformación Digital y la implementación de nuevas tecnologías. Sin embargo, dentro de sus proyectos futuros no existe ninguno que esté enfocado en las criptomonedas y las famosas “Blockchain”. En un comunicado del Banco Central del Ecuador emitido en 2018, la única moneda aceptada para realizar transacciones es el dólar de Estados Unidos de América, dejando por lado cualquiera de las 11.000 criptomonedas existentes. Las criptomonedas y su infraestructura llamada “Blockchain” a pesar de no ser ilegales, no poseen ningún sustento legal que faculte su uso para transacciones dentro del país, por ende, Banco Pichincha C.A. no ha hecho ningún comunicado referente a la implementación o preparación del banco para aceptar este tipo de monedas (Gallegos Valarezo & Neira ilp global, 2021).
- **Ciber seguridad:** En Banco Pichincha C.A. se aplicaron recientemente parches y actualizaciones dentro de los servidores para proteger a la empresa de cualquier ataque externo. De igual forma, de cara interna hacia los colaboradores se envían comunicados para alertar de nuevas formas de estafas, tendencias de ciber seguridad para mitigar el riesgo de caer en un fraude tecnológico. De cara al cliente se implementan nuevas soluciones de seguridad para que los usuarios tengan más confianza al momento de utilizar los canales digitales, es así, que se implementó un código una nueva clave digital que ayuda a validar las transacciones efectuadas desde la banca web y es proporcionada desde la banca móvil. El objetivo del código de seguridad es confirmar la identidad de los usuarios que se hacen desde la banca web y así garantizar la autenticidad de los pagos en línea (Banco Pichincha C.A., 2021).

1.5.4. Vicepresidencia Legal y de Cumplimiento: Vela y controla la seguridad jurídica de la organización, así como las resoluciones aplicadas (Banco Pichincha, 2020b).

- **Cumplimiento de Leyes:** El Banco cuenta con una cultura de cero tolerancias al cometimiento de delitos; cuenta con canales de denuncia para colaboradores, clientes y proveedores, realiza investigación y tratamiento de casos de soborno, corrupción y fraude. Los casos son sometidos a rigurosos análisis internos para determinar el cometimiento de actos indebidos con el fin de aplicar las medidas correspondientes, en base al Reglamento Interno (Banco Pichincha, 2020b).

1.5.5. Vicepresidencia de Riesgos:

- **Biocréditos:** Banco Pichincha C.A. ha desarrollado la oferta de Biocréditos para todos los segmentos comerciales, especialmente destinados para energías renovables, eficiencia energética, producción más limpia y eficiente, construcción sostenible, transporte sostenible, gestión de residuos sólidos y líquidos y agricultura sostenible (Banco Pichincha, 2020b).
- **Oferta integral para microempresarios:** Banco Pichincha C.A. mediante su área de riesgos pone a disposición de los microempresarios productos y servicios financieros y no financieros que incluye la educación financiera y el acercamiento del Banco a las comunidades (Banco Pichincha, 2020b).
- **Oferta para mujeres:** Actualmente el 48% de los clientes son mujeres, por ello el área de riesgos evalúa y desarrolla productos financieros para mujeres que permiten el desarrollo integral de la mujer con condiciones preferentes (Banco Pichincha, 2020b).
- **Auditorías:** Banco Pichincha C.A. se somete regularmente a auditorías externas como por ejemplo el índice de Sostenibilidad Dow Jones (Banco Pichincha, 2020b).
- **Índice de morosidad bruta:** De acuerdo a información de la Superintendencia de Bancos y seguros del Ecuador, Banco Pichincha C.A. presenta un índice de morosidad bruta del 3.15% en comparación con otros bancos como Produbanco con un 1.92% o Banco Guayaquil con un 1.38% (Superintendencia de Bancos, 2021).

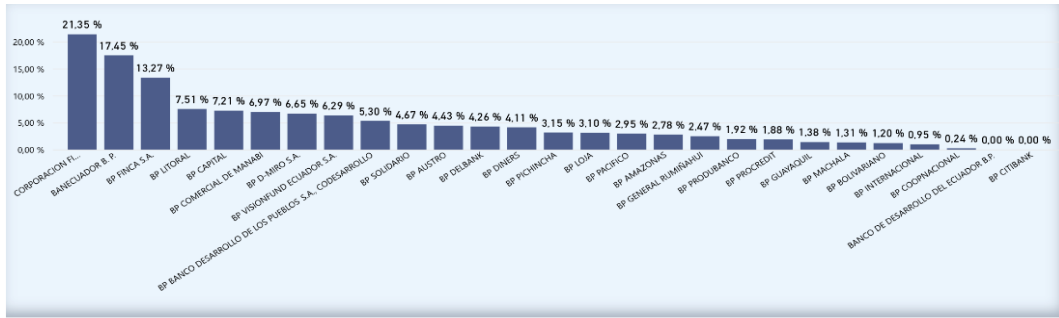


Gráfico 14: Índice de Morosidad Bancos Ecuatorianos (Superintendencia de Bancos, 2021)

- **ROE:** Uno de los indicadores más importantes en el sector financiero para medir la eficiencia y rentabilidad de un banco es el Roe, donde observamos que de acuerdo a información de Superintendencia de Bancos, Banco Pichincha C.A. tiene un ROE del 7.52% frente a sus competidores como Produbanco que mantienen un ROE del 8.12% y Banco Guayaquil del 11.62% (Superintendencia de Bancos, 2021).

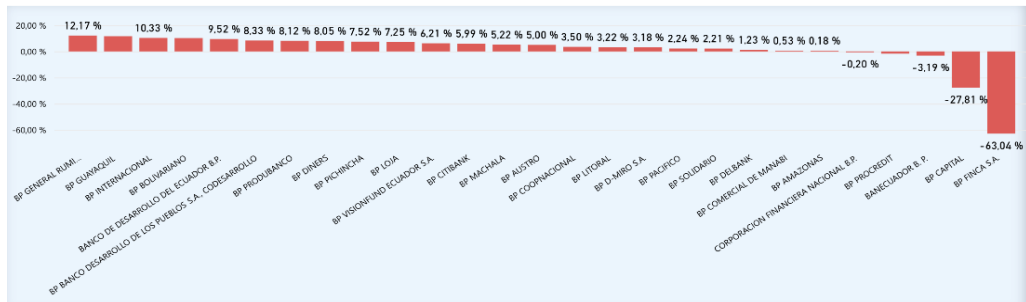


Gráfico 15: ROE Bancos Ecuatorianos (Superintendencia de Bancos, 2021)

- **Calificación de riesgos:** De acuerdo a información del BDE, para el año 2020 las principales calificadoras de riesgo como Bank Watch Ratings S.A. y Pacific Credit Rating S.A. califican a Banco Pichincha C.A. con AAA-; mientras que a Produbanco lo califican con AAA y también a Banco Guayaquil con AAA (Banco de Desarrollo del Ecuador, 2021).

Class Interntional Ratings	BankWatch Ratings S.A.	Pacific Credit Rating S.A.
Banco de Machala AA+	Banco Bolivariano AAA-	Banco Bolivariano AAA
Banco Internacional AAA-	Citibank AAA	Banco Capital C
Banco Diners Club del Ecuador AAA-	Produbanco AAA-	Produbanco AAA
Banecuador A-	Banco Internacional AAA-	Banco del Pichincha AAA-
Banco del BIESS AAA-	Banco Pichincha AAA-	Produbanco AAA
	Banco Procredit AAA-	Banco de Guayaquil AAA
	Banco Solidario AA+	Banco Bolivariano AAA
	Banco Diners Club del Ecuador AAA-	Banco General Rumiñahui AAA-
		Banco del Pacifico AAA
		Banco del Loja AA+
		Banco Procredit AAA-
		BDE B.P. AAA-
		CFN AA

Tabla 2: Calificación de Riesgos Bancos Ecuatorianos (Banco de Desarrollo del Ecuador, 2021)

- **Activos:** Con información a Septiembre 2021, la Asobanca indica que Banco Pichincha C.A. cuenta con 12.881 millones de dólares, frente a Banco Pacífico que tiene 6.889 millones, Produbanco 5.692 millones y Banco Guayaquil con 6.062 millones de dólares. Este indicador demuestra la fortaleza que mantiene Banco Pichincha frente a las otras instituciones financieras grandes (Sistema Financiero Internacional, 2020).
- **Pasivos:** De igual manera la Asobanca indica que Banco Pichincha C.A. lidera los pasivos con 11.559 millones de dólares, dentro de este indicador se encuentran las obligaciones con el público, pasivos financieros entre otros. Frente a otros bancos como Produbanco con 5.217 millones, Banco Guayaquil con 5487 millones y Banco del Pacífico con 6094 millones (Sistema Financiero Internacional, 2020).
- **Utilidad:** A septiembre 2021, Banco Pichincha C.A. presenta una utilidad de 73 millones de dólares frente a los 5 millones generados por Banco del Pacífico, 47 millones generados por Banco Guayaquil y los 29 millones de Produbanco (Sistema Financiero Internacional, 2020).

Banco	Activos (Act)	Pasivos (Act)	Patrimonio (Act)	Cartera Bruta (Act)	Depósitos Totales (Act)	Utilidad
PICHINCHA	12.881	11.559	1.248	8.069,7	10.491	73
PACIFICO	6.889	6.094	790	4.336,8	5.286	5
GUAYAQUIL	6.062	5.487	528	3.925,3	4.745	47
PRODUBANCO	5.692	5.217	445	3.743,8	4.471	29

Tabla 3: Resumen Balance General principales bancos ecuatorianos

Tomado de: (Sistema Financiero Internacional, 2020)

1.5.6. Vicepresidencia de Recursos Humanos

El año 2020 a pesar de haber sido un año complejo, debido a la pandemia ocasionada por la COVID-19, Banco Pichincha C.A. optimizó el área de Recursos Humanos, con el objetivo de adaptarse al entorno diseñaron un plan estratégico basado en la generación de modelos de gestión de capital humano que garanticen que la institución cuente con un conjunto de habilidades adecuado para ejecutar la estrategia empresarial, que desarrolle, atraiga y retenga al personal. Este plan lo lidera la Vicepresidencia de Recursos Humanos, instancia que trabaja bajo objetivos alineados con el plan estratégico y cuenta con un presupuesto necesario para cumplir con las metas e indicadores que permitirán medir su desempeño (Banco Pichincha, 2020b).

La gestión del talento humano busca proporcionar una dirección estratégica en la agenda de los colaboradores y busca ayudar a impulsar la transformación, se analizan permanentemente los problemas actuales, con el fin de anticiparse a los retos futuros. El Banco busca construir activamente la capacidad del talento humano, ya que de esta forma se refuerza el trabajo a largo plazo y se mantiene

al día con las últimas tendencias de recurso humano y liderazgo (Banco Pichincha, 2020b).

En Banco Pichincha C.A. existe además una cultura familiar, es decir, se busca que las personas puedan desarrollar su potencial para lograr resultados, apoyados en la igualdad de oportunidades (sin dejar de lado la vida personal). Se ofrece un ambiente de trabajo óptimo, salario emocional, prácticas laborales, programas y oportunidades que garanticen una buena calidad de vida personal y profesional (Banco Pichincha, 2020b):

Nuevas contrataciones	2020		2019	
	Número	Tasa	Número	Tasa
Tasa de nuevas contrataciones	694	13,57%	914	17,68%
Contrataciones mujeres	359	51,73%	518	56,67%
Contrataciones hombres	335	48,27%	396	43,33%

Rotación	2020		2019	
	Número	Tasa	Número	Tasa
Tasa de rotación	488	9,54%	860	13,42%
Tasa de rotación no deseada	135	2,6%	305	6%

Tabla 4: Nuevas Contrataciones Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020b)

Tabla 5: Tasa de Rotación de Personal Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020b)

Tasa de rotación: Número de empleados que dejaron la organización (488) /número total de empleados al cierre del año 2020 (5.113)

Tasa de rotación no deseada: Número de empleados que la organización no deseaba su salida (135) /número total de empleados al cierre del año 2020 (5.113).

De acuerdo con el *Great Place to Work*, en el año 2020, el **Banco de Guayaquil**, fue catalogado en el Primer Lugar dentro de los mejores lugares para trabajar en Ecuador (Ekos, 2018).

	2020	2019
Contrataciones	123	359
Tasa de rotación	-0.5%	-1.3%

Tabla 6: Número de contrataciones y tasa de rotación Banco de Guayaquil (Ekos, 2018)

Tasa de rotación: (contrataciones-bajas) *1001/plantilla inicial (cierre del año precedente)

Tomado de: (Banco Guayaquil, 2020)

La salud organizacional forma parte del desarrollo social e inclusivo del personal que trabaja en esta institución y busca cuidar el nivel de compromiso y agotamiento de los colaboradores (Banco Pichincha, 2020b).

Esta área cuenta además con los siguientes programas (Banco Pichincha, 2020b):

- **Flexibilidad temporal y espacial:** busca desarrollar práctica y programas laborales que promuevan la retención del talento, incrementan el salario emocional, generan interés en la nueva generación de colaboradores, permiten la reinserción de madres y equilibrio entre la vida personal y profesional. Se cuenta con 3 jornadas laborales (mixta de trabajo entre casa y oficina, parcial de trabajo a medio tiempo, compartida para reemplazo de trabajo de una persona por dos personas a medio tiempo) (Banco Pichincha, 2020b):

		2020		2019	
		Número	%	Número	%
Tipo de jornada	Jornada completa	5.091	99,57%	5.140	99,42%
	Jornada parcial	22	0,43%	30	0,58%
Tipo de jornada por género	Jornada completa mujeres	3.230	63,17%	3.294	63,71%
	Jornada completa hombres	1.861	36,04%	1.846	35,71%
	Jornada parcial mujeres	16	0,31%	22	0,43%
	Jornada parcial hombres	6	0,12%	8	0,15%

Tabla 7: Número de Empleados de Banco Pichincha C.A. por tipo de jornada laboral (Banco Pichincha, 2020b)

- **Apoyo a la familia:** en el año 2019 el Banco se certificó como Empresa Familiarmente Responsable (primera empresa ecuatoriana en alcanzar esta certificación). Se brinda apoyo a las familias con programas que permite crear espacios para compartir y aprender con los miembros de los hogares cómo alcanzar un mayor equilibrio de vida; se busca fomentar el compromiso de los colaboradores permitiendo que los hijos conozcan de cerca el Banco; se busca apoyar a los padres y madres durante el periodo de embarazo, lactancia, maternidad y paternidad, permitiendo una flexibilidad laboral, charlas de lactancia materna, parto humanizado, teletrabajo al 100% durante la pandemia para este grupo, etc. Para este año se busca: implementar lactarios a nivel nacional y otras estrategias enfocadas en maternidad (Banco Pichincha, 2020b):

	2020	
	H	M
Tasa de regreso al trabajo luego de terminar con el permiso parental	100 %	99 %
Tasa de retención del trabajo luego del permiso parental	93%	93 %

Tabla 8: Tasa de regreso y retención de trabajo luego de permiso parental (Banco Pichincha, 2020b)

- **Desarrollo personal y profesional:** busca desarrollar los conocimientos y las aptitudes de los empleados y ofrecer oportunidades de carrera y desarrollo para motivar a los colaboradores. Se cuenta con programas como Talentos Pro (brecha de conocimiento), Líder Pro (desarrollo de comportamiento de liderazgo a nivel ejecutivo), Mapa de Talento (intereses de carrera, programas de back up, assessment centers, etc.) (Banco Pichincha, 2020b).
- **Igualdad de oportunidades o inteligencia de género:** enfocada en inclusión, equidad y progreso de mujeres, a través de igualdad de oportunidades (Banco Pichincha, 2020b).

		2020		2019	
		Número	%	Número	%
Género	Mujeres	3.246	63%	3.315	64%
	Hombres	1.867	37%	1.855	36%
Tipo de contrato por género	Fijo – indefinido mujeres	3.141	61,43%	3.230	62,48%
	Fijo – indefinido hombres	1.762	34,46%	1.797	34,76%
	Eventual mujeres	2	0,04%	85	1,64%
	Eventual hombres	5	0,10%	58	1,12%

Tabla 9: Número de empleados de Banco Pichincha C.A. por género (Banco Pichincha, 2020b)

	2020		2019	
	M	H	M	H
Vicepresidente/gerentes/responsables	39,89%	60,11%	40,22%	59,78%
Jefe/experto/administrador	55,31%	44,69%	58,84%	41,15%
Supervisor/coordinador/especialista	65,17%	34,83%	64,88%	35,12%
Técnico/analista/ejecutivo/gestor	68,30%	31,70%	67,36%	32,64%
Asistente/auxiliar/operador	67,94%	32,06%	67,23%	32,77%

Tabla 10: Tasa de distribución de cargos por género en Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020b)

Datos Banco Guayaquil (Banco Guayaquil, 2020):

	2020		2019	
	Colaboradores	% mujeres	Colaboradores	% mujeres
Ejecutivos	17	5,9%	19	5,3%
Gerentes	201	58,7%	189	58,2%
Mandos medios	795	57,9%	771	57,2%
Asistentes y auxiliares	1.827	55,8%	1.876	56,5%

Tabla 11: Tasa de distribución de cargos por género en Banco Guayaquil (Banco Guayaquil, 2020)

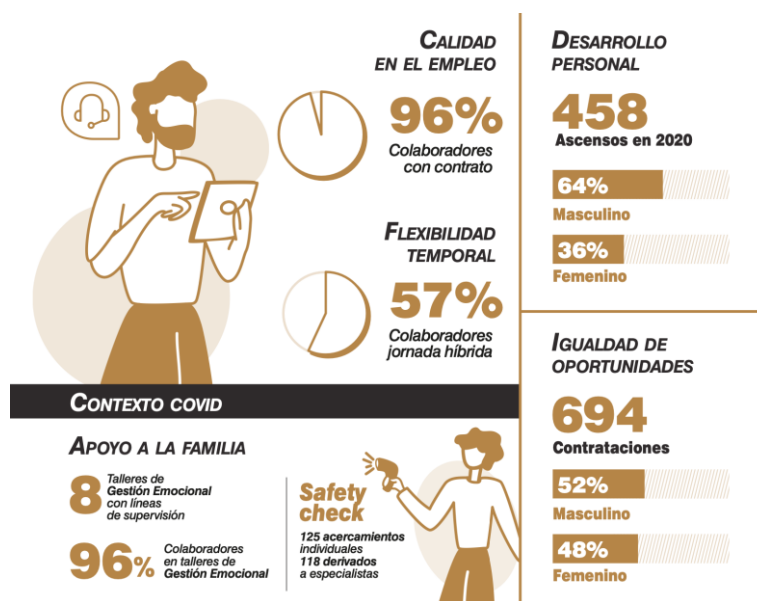


Gráfico 16: Calidad de empleo y desarrollo personal en Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020)

1.5.7. Vicepresidencia de Oficina de Transformación:

- **Productos de Innovación:** La llegada de la COVID-19 mostró la necesidad de implementar nuevos productos innovadores que garanticen una oferta responsable y adaptable a las necesidades generadas por la pandemia. Entre las principales innovaciones, llegó la implementación de “always on” en los productos de ahorro programado, la implementación de un sistema para la gestión de obligaciones en el área de tesorería, un producto de inversiones para banca privada, proyecto de micro cobros con ventanilla ARCA y recaudación de contrapartidas de gobierno mediante los CNB. Todas estas iniciativas aportaron positivamente a la colocación de 317 millones de dólares a través de canales digitales (70% de los desembolsos del 2020).

1.5.8. Gerencia de Transformación Digital:

- **Canales Web y Móvil:** Dentro de la transformación digital se impulsó el uso de canales web y móvil, de esta manera se llegó a 1,1 millones de usuario dentro de la aplicación móvil de Banco Pichincha C.A, se promedia alrededor de 25,5 millones de transacciones mensuales y 18,000 usuarios activos. El apoyo del centro digital, con capital humano especializado en el desarrollo de proyectos innovadores impulsados por metodologías ágiles, es una base fundamental para los productos digitales de Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020b).
- **Enfoque en los clientes:** Adicionalmente la transformación digital tiene como objetivo generar una cultura centrada en el cliente. De este modo la experiencia de usuario es uno de los pilares estratégicos de la

organización. A finales del 2020 el centro digital cuenta con 12 células que trabajan de manera colaborativa para sincronizar esfuerzos y generar mayores impactos. El principal enfoque de trabajo se concentra en el proceso de onboarding, crédito a personas y canales digitales (Banco Pichincha, 2020b).

- **Participación de Venta:** El indicador de participación de venta de productos digitales tuvo un gran desempeño, pues cerramos el año con 48,40%, lo que significa un incremento de 31,22% con relación al año 2019. En 2021 nos hemos planteado llegar a 75%. De acuerdo con el estudio Finalta de 2019, este indicador es de 47% en los líderes digitales (Banco Pichincha, 2020b)

PERFIL ESTRATÉGICO: BANCO PICHINCHA RELATIVO A LOS COMPETIDORES

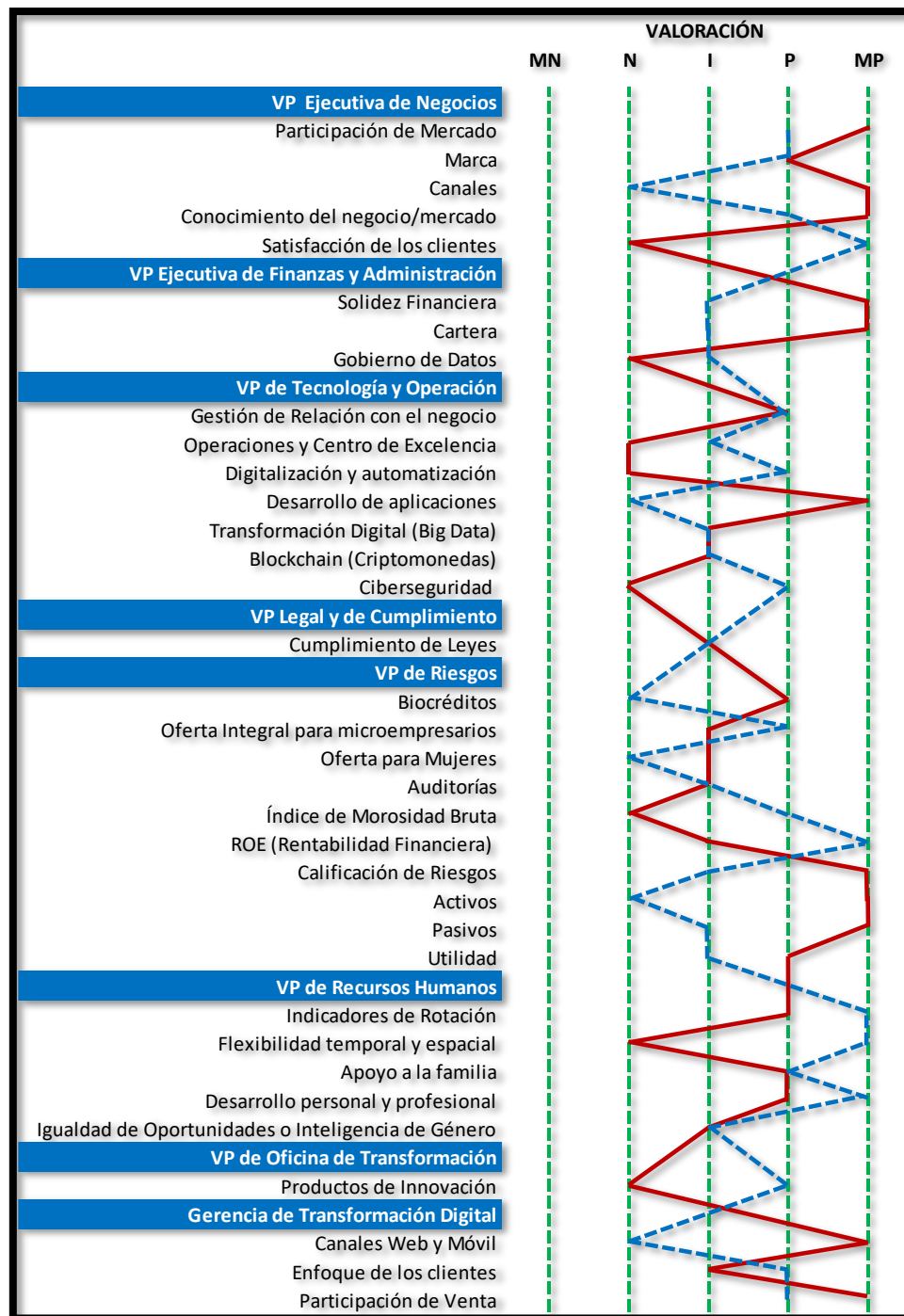


Gráfico 17: Análisis Perfil Estratégico Banco Pichincha vs Bancos Competidores (Elaboración propia)

CADENA DE VALOR DE PORTER

Actividades de Apoyo



Gráfico 18: Diagrama Cadena de Valor de Porter para Banco Pichincha C.A. (Elaboración propia)

2. PARTE II:

2.1. CAPITULO 1 *Identificación de la estrategia seleccionada*

2.1.1. Estrategia Competitiva Diferenciación de Producto

a. Cobertura

Una de las principales ventajas competitivas de Banco Pichincha C.A. es la cobertura que mantiene a través de sus 238 agencias a nivel nacional, 1272 cajeros automáticos distribuidos a lo largo y ancho del país y sus más de 8000 puntos transaccionales en corresponsales no bancarios “Pichincha Mi Vecino”. Evidentemente Banco Pichincha C.A. aprovecha esta ventaja competitiva ya que los clientes del sistema financiero valoran muchísimo este diferenciador al elegir una u otra institución financiera.

PUNTOS DE ATENCIÓN	
Agencias	238
Cajeros automáticos	1.272
Corresponsales no bancarios Mi Vecino	7.138
Total	8.648

Tabla 12: Número de Puntos de Atención de Banco Pichincha C.A. (Banco Pichincha, 2020b)

b. Productos para cada segmento de mercado

Banco Pichincha C.A. impulsa el crecimiento económico del Ecuador de manera ética, incluyendo factores sociales y ambientales que reduzcan la presión sobre el entorno y generando una sociedad más justa. Por ello, se ha determinado que una de las ventajas competitivas de Banco Pichincha C.A. es la gran cantidad de productos financieros que pone a disposición de los diferentes segmentos de clientes, buscando siempre mitigar el cambio climático y los impactos ambientales.

Estos productos buscan reducir las desigualdades, incrementando la inclusión financiera y la inversión social, por ejemplo, en el año 2020 se otorgaron Biocréditos por la cantidad de USD 114'170.004 millones distribuidos en 5.474 clientes. También, podemos destacar que cerca del 48% de clientes han sido mujeres, otorgando una línea de crédito por USD 250 millones.

c. Estructura organizacional

Banco Pichincha C.A. cuenta con un Directorio, encargado de establecer las políticas operativas generales del Banco, bajo las cuales los demás administradores desarrollan su acción. Está compuesto por el presidente y directores principales. Además, está compuesto por ocho áreas funcionales, divididas en siete Vicepresidencias y una Gerencia, que controlan las operaciones regulares del Banco (Banco Pichincha, 2020b).

El Banco además genera comités en los que participan miembros del Directorio y funcionarios de la administración, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de la misión del Banco. Entre los temas a tratar se encuentran Auditoría, Ética, Retribuciones, Gobierno Corporativo, Administración Integral de Riesgo, Tecnología informática, Cumplimiento, Continuidad del Negocio, Seguridad de la Información y Seguridad Ocupacional (Banco Pichincha, 2020b).

d. Experiencia del cliente

El Banco busca colocar al cliente como el centro de su operación, ya que se atiende a clientes y no clientes las 24 horas del día, los 365 días de año, a través de sus puntos de atención, ubicados en zonas urbanas y rurales (agencias, cajeros automáticos y corresponsales no bancarios Mi Vecino (Banco Pichincha, 2020b).

El Banco trabaja con la metodología *Agile*, diseñada para responder al cambio, y producir y entregar ofertas de valor para el cliente de manera rápida, pero buscando mantener la visión en cuanto a la creación del producto, impacto tecnológico, rentabilidad y ciclo de vida del producto (Banco Pichincha, 2020b).

La oferta se acompaña de una comunicación clara y transparente, con el objetivo de facilitar al cliente una toma de decisión informada y fortalecer la relación con el Banco (Banco Pichincha, 2020b).

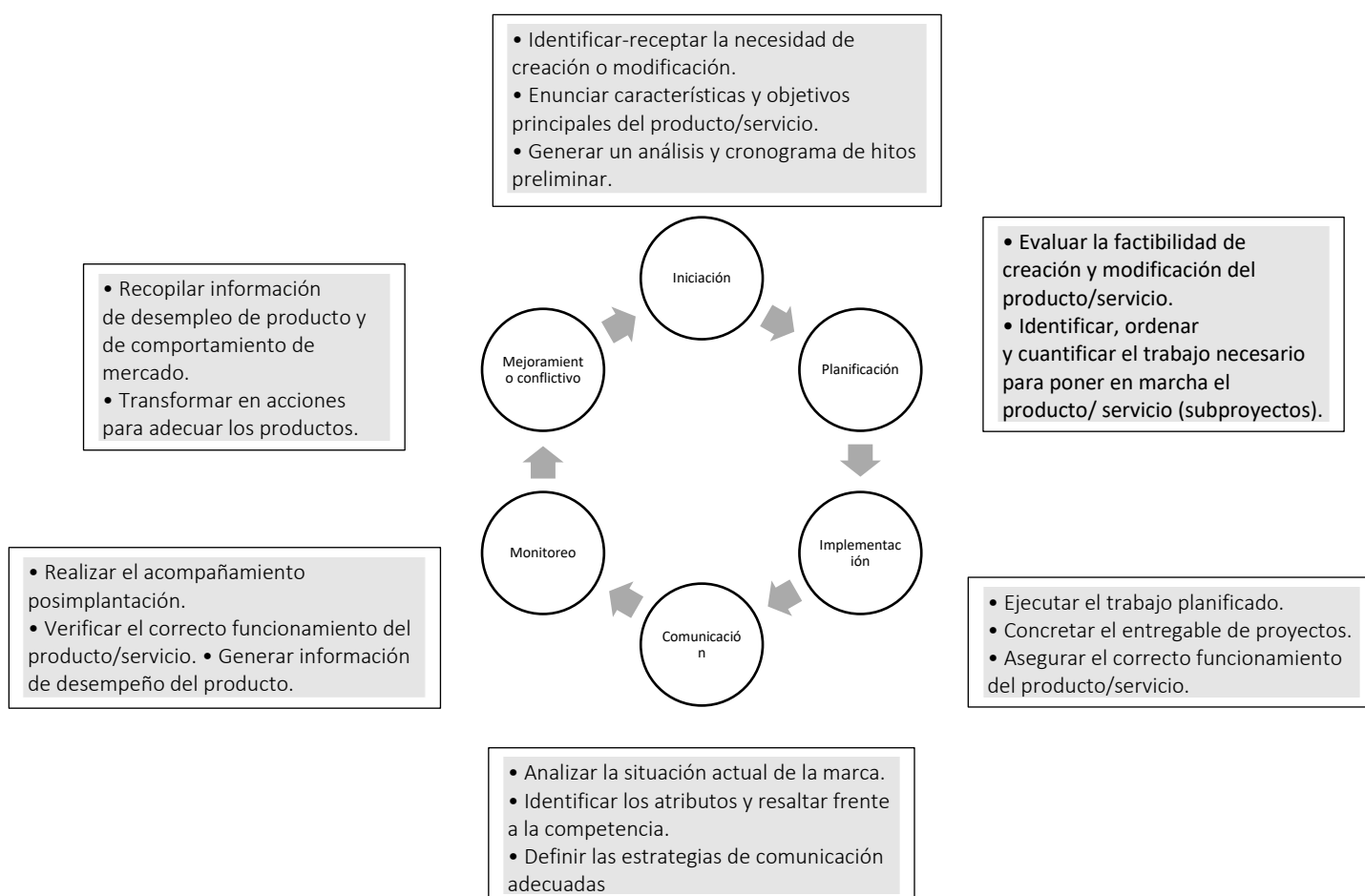


Gráfico 19: Metodología de Experiencia del Cliente (Banco Pichincha, 2020b)

Para conocimiento de la lealtad de los clientes, Banco Pichincha, mide el Índice de Recomendación Neta (NPS), que durante 2020 fue de 55,85%, disminuyendo 1,12% con relación al año anterior. Cuenta con un sistema de medición a través de encuestas telefónicas y envío de mails personalizados. La data es clasificada y analizada mediante un servicio especializado, y finalmente, a través de la herramienta Power BI, se obtienen los datos. Todo el proceso cuenta con controles de calidad para garantizar su consistencia. Este indicador es monitoreado de manera mensual en el Comité de Estrategia, donde se analizan los principales hallazgos y se proponen acciones de mejora (Banco Pichincha, 2020b).

ÍNDICE DE RECOMENDACIÓN NETA (NPS)													
MES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Total
General	56,9 9%	56,4 1%	55,1 9%	55,9 6%	54,6 5%	56,8 1%	51,8 4%	51,7 3%	55,2 0%	57,7 0%	59,8 2%	57,9 3%	55,8 6%
Encuestas	11.0 01	9.00 0	8.89 7	10.5 02	9.50 0	11.0 00	11.5 00	10.0 00	11.0 00	10.5 00	9.50 0	10.9 67	109. 900

Tabla 13: Índice de Recomendación Neta (NPS) (Banco Pichincha, 2020b)

Por todo ello y para poder concluir podemos afirmar que **Banco Pichincha lleva a cabo una estrategia competitiva orientada a diferenciación de producto.**

2.1.2. Estrategia Innovadora Defensiva

Banco Pichincha inicia su cambio de imagen corporativa en el año 2018, apegado a los nuevos retos que se vienen de cara al futuro, es así, que crean todo un proyecto para el cambio de imagen a nivel global. Juntamente con este cambio se profundiza la transformación digital en Banco Pichincha. Uno de sus competidores directos que es Banco de Guayaquil, inicia su cambio de imagen corporativa en el 2014. De esta manera se marcan 4 años de diferencia en la estrategia adoptada por Banco Pichincha C.A (Banco Guayaquil, 2021).

Banco Guayaquil es la primera institución bancaria en implementar la tecnología de reconocimiento facial para su aplicación móvil en el 2015, meses después la implantarían otras instituciones bancarias. Al de día de hoy, esa tecnología es muy utilizada, ya sea por parte de desarrollo del aplicativo móvil o con el uso del recurso de los dispositivos móviles (El Comercio, 2015).

Por el año 2012, la gran mayoría de entidades bancarias inician el lanzamiento de sus aplicaciones móviles, para generar la innovación de los canales digitales y partir de ese año inicia un crecimiento exponencial en transacciones digitales por los canales web y móvil (*El Uso de La Banca Digital Creció Un 30% En El Ecuador El Año Pasado*, 2018).

Adicionalmente, Banco Pichincha C.A se apalanca de varias consultoras externas para llevar a cabo las mejores prácticas y procesos internos y externos. Como un ejemplo para el año 2020 se contrató a la consultora McKinsey & Company, para generar una de salud organizacional de la empresa, arrojando resultados muy positivos en la compañía (Banco Pichincha, 2020b).

Actualmente Banco Pichincha ha puesto mucho foco en los productos y servicios que ha lanzado la competencia, tratando de explotar en gran medida la experiencia a clientes, siendo este un pilar en la estrategia del Banco (Banco Pichincha, 2020b).

- **Banco Tradicional, centraliza sus decisiones por acciones o baja aversión al riesgo.**

Banco Pichincha C.A., como se ha mencionado en capítulos anteriores, es un banco tradicional con más de 115 años de experiencia en el mercado ecuatoriano. Dicha tradicionalidad ha desencadenado en procesos obsoletos y políticas de empresa que detienen en cierta manera la innovación. No obstante, en el año 2018 Banco Pichincha C.A. decidió cambiar radicalmente y modernizarse mediante la implementación de metodologías ágiles y el desarrollo innovador de nuevas tecnologías (aplicaciones y procesos internos del Banco), alineados a la misión y visión del Banco como se observó en el Capítulo 3.

El desarrollo de varias aplicaciones web y móviles han sido muy bien acogidas entre los clientes del Banco. Sin embargo, Banco Pichincha C.A. no fue el pionero nacional en ninguna de dichas aplicaciones, menos aún internacionalmente. La tradicionalidad, menos marcada, que aún existe dentro del Banco, permite que sus decisiones e innovaciones se realicen especialmente cuando existe una baja aversión al riesgo. Las aplicaciones y estrategias más exitosas del Banco fueron implementadas solamente cuando ya existía un competidor en el mercado, con una estrategia ganadora muy similar. Por tales razones, se ha identificado que Banco Pichincha C.A. ha elegido una ESTRATEGIA INNOVADORA DEFENSIVA.

- **Explotó su transformación enfocada a la experiencia del cliente como pilar. Desarrollo e innovación de canales digitales. Creación de nuevos productos.**

Los desarrollos innovadores de Banco Pichincha C.A., a pesar de no haber sido vanguardistas en el país, tuvieron muy buena acogida por sus clientes, especialmente por el enfoque en la experiencia al cliente. Producto de la nueva misión y visión del Banco, los desarrollos tecnológicos imitaron y llevaron la experiencia al cliente a otro nivel, comparado a los principales competidores en el país, como Produbanco y Banco de Guayaquil. Entre los puntos que más destacaron para los clientes están: la rapidez con la que se realiza una transferencia bancaria a través del aplicativo móvil, el alto nivel de seguridad y simplicidad al momento de confirmar una transacción digital, y la interfaz de usuario simplificada e intuitiva.

Si bien es cierto que se ha identificado que Banco Pichincha C.A. sigue una estrategia innovadora defensiva, especialmente por su liderazgo en participación de mercado ecuatoriano, para llegar a ser el mejor Banco del país, es necesario que se adopte una ESTRATEGIA INNOVADORA OFENSIVA, en la que se enfoque la innovación en productos nuevos que no han sido usados

anteriormente en el país. Solo así, tendrá el aval de los usuarios del sistema financiero y su percepción como el mejor banco crecerá.

Entre los nuevos productos o procesos que se podrían implementar, desde un punto de vista vanguardista, podemos encontrar los siguientes:

- **Implementación de Blockchain:** Conocido principalmente por las criptomonedas, el blockchain es un desarrollo que va más allá y permitiría realizar pagos seguros, mientras se reducen las transacciones ilícitas. Un sistema Blockchain simplifica la cadena de valor y permite procesos mucho más ágiles, al reducir la burocracia en los procesos (FISA Group, n.d.).
- **Aplicativo móvil para solicitud y concesión de créditos:** Como objetivo de proyecto de innovación, Banco Pichincha C.A. propondría el desarrollo de un aplicativo móvil que permita el acceso a créditos de manera 100% remota, especialmente para la población no bancarizada del país.

2.2. CAPITULO 2 *Análisis de las fuentes de conocimiento de la organización*

Para Banco Pichincha C.A. resulta ser importante la consolidación de nuevos productos en versiones digitales, así como también, implementar productos que se creían innecesarios y que durante épocas bastante “sui generis” (como la pandemia) resultaron útiles. Ha sido necesario la reestructuración de ciertas áreas con el objetivo de fortalecer equipos y generar procesos eficientes, que busquen el beneficio de los clientes, es así que se vieron logros importantes durante el año 2020.

En el capítulo 6 del presente trabajo se identificó que Banco Pichincha C.A. siguió una ESTRATEGIA INNOVADORA DEFENSIVA, desde el cambio de imagen realizado en el año 2018. El Banco se ha caracterizado por permitir que sus principales competidores sean los que lleven la delantera en la carrera de innovación, especialmente en cuanto a desarrollo de aplicativos móviles y web se refiere, para después identificar las falencias de la competencia, analizar las necesidades de los clientes, y finalmente lanzar al mercado un producto de calidad que cumpla con las expectativas de los clientes.

La estrategia innovadora defensiva de Banco Pichincha C.A. caracterizada por un exhaustivo análisis de la competencia y una rápida adaptación tecnológica ha permitido que las fuentes de conocimiento del Banco sean transversalmente variadas entre las diversas áreas del Banco. Sin duda, la experiencia y los diversos análisis del mercado han desarrollado una fuente de conocimiento interna de vital importancia. Paralelamente, el desarrollo tecnológico y la rápida implementación de nuevas herramientas digitales ha requerido la adquisición de conocimiento externo.

A continuación, se realiza identifica a mayor detalle las principales fuentes de conocimiento de Banco Pichincha C.A. en las áreas de mayor importancia para la estrategia, administración y operación del Banco.

2.2.1. Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios y Vicepresidencia Ejecutiva de Finanzas y Administración

Desde el año 2018 Banco Pichincha ha venido experimentado una profunda transformación. Por ello, la Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios; alineados con la visión y estrategia institucional, realizaron la adquisición de tecnológica directa de la empresa Salesforce, con la solución CRM.

El Banco decidió integrar los datos comerciales de sus clientes, las operaciones financieras; la gestión de ventas y servicios juntamente con el sistema bancario central en una solución CRM que sea accesible desde cualquier dispositivo y amigable para las fuerzas de venta y tomadores de decisiones de la organización (Asociación Española de Empresas de Consultoría, 2021).

Gracias a la implementación de CRM desde el año 2018, se ha incrementado la eficiencia de la gestión comercial, así como también la capacidad productiva. Evidentemente, esta adquisición de tecnología se realizó muchos años después

que sus competidores ya que bancos como Banco Guayaquil implementaron Microsoft Dynamics CRM en el 2014.

La adquisición de CRM a la empresa Salesforce vino acompañado de una fuente de conocimiento externa, ya que durante el periodo de 15 meses se formó un equipo de 80 colaboradores de Banco Pichincha denominado (T-force). Es a raíz de este evento que equipo ha sido generador de conocimiento interno ya que se encarga de capacitar a las diferentes fuerzas de venta en todo el país. Es importante destacar que este equipo en la actualidad está generando una fuente de conocimiento para las subsidiarias en Perú y Colombia.

En el año 2018 cuando se implementó la herramienta CRM no representaba una ventaja competitiva para el Banco ya que otros bancos lo implementaron con varios años de anterioridad; por ello se puede inferir que Banco Pichincha aplicó una estrategia imitadora. No obstante, debido a los niveles de rentabilidad obtenidos durante los últimos años por las fuerzas de venta; para Banco Pichincha representa una ventaja tener la herramienta CRM.

Otra de las fuentes de conocimiento internas es la “Sistemática Comercial”. La Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios decidió implementar esta herramienta de conocimiento para las fuerzas de venta, con la finalidad de organizar las tareas y las formas de trabajar para alcanzar mejores resultados comerciales para el Banco; es decir, esta herramienta ayuda a mejorar la efectividad, a tener procesos eficientes, a tener equilibrio entre vida laboral y personal y ayuda a obtener experiencias de clientes satisfactorias (Banco Pichincha C.A., 2019).

La Sistemática Comercial representa una ventaja competitiva frente a los otros bancos pequeños, grandes y medianos. Esta fuente de conocimiento interno ha representado una gran ventaja para Banco Pichincha ya que permitido obtener mejoras en eficiencia, rentabilidad y operatividad de las fuerzas de venta.

2.2.2. Vicepresidencia de Tecnología y Operaciones

Dentro del área de tecnología se puede observar claramente que Banco Pichincha C.A. cuenta con fuentes externas de conocimiento, de esta forma se pueden apreciar la adquisición de tecnología. La compañía lo hace de forma directa, es decir, que adquiere el derecho a usar recursos tecnológicos generados por otra compañía, por ejemplo, se hacen grandes inversiones para la adquisición de infraestructura como servidores, equipos para el personal de la empresa, impresoras, etc.

También lo de forma indirecta, es decir, realiza capacitaciones con diferentes proveedores de tecnología o instituciones especializadas en las áreas requeridas por la vicepresidencia de tecnología, por ejemplo, EDES, Handytech, Tata Consultant Services (TCS), siendo esta última uno de los proveedores más importantes que tiene la institución de la cual se apalancan varios procesos y servicios tecnológicos indispensables para el correcto funcionamiento y disponibilidad tecnológica. Además, se han adquirido varias licencias de herramientas y sistemas tecnológicos que se implementan con otras áreas como SAP y Salesforce, adicionalmente al gran volumen de información que transacciona la compañía se adquieren también licencias de bases de datos, desarrollo de software, seguridad informática entre otras.

Además, se contemplan fuentes internas de conocimiento, que viene dado por la estructura actual que tiene la compañía, es decir, la creación de equipos autónomos y apalancado especialmente por metodologías ágiles, donde se desarrollan varios proyectos. También se realizan capacitaciones internas dictadas por los altos directivos y personal que tiene mayor experiencia referente a las tecnologías utilizadas por el banco. Por último, también se cuenta con una plataforma interna de educación donde se dictan actualizaciones reformas internas, cursos de ofimática, metodologías de innovación, metodologías ágiles, entre otros, donde los colaboradores pueden hacer uso de la plataforma en cualquier momento.

Las ventajas que se obtiene de las fuentes externas de tecnología es contar con los últimos avances tecnológicos, especialmente para entidades donde se requiere estar a la vanguardia de la tecnología y especialmente tener las últimas actualizaciones de seguridad informática, ciber seguridad, tratamiento de datos, ERP, CRM. De esta manera, Banco Pichincha se mantiene con los más altos estándares de tecnología que a su vez es requerido por varias entidades de control interno y externo, como por ejemplo los estándares de PCI, la Superintendencia de Bancos del Ecuador. Además, Banco Pichincha cuenta con licencias de las empresas especializadas en infraestructura tecnológica como Oracle, Microsoft, IBM, TCS, etc.

Como se puede observar el tener grandes fuentes de conocimiento externo, se requiere varias capacitaciones, actualizaciones y nuevos conocimientos para manejar la nueva tecnología propuesta, esto genera un tiempo al proceso de adaptación y a su vez, el compartir la información a los integrantes de las diferentes áreas.

Sin embargo, se trata de que este conocimiento se vuelva una fuente interna, donde cada equipo pueda realizar sus propias capacitaciones y explotar la nueva tecnología acorde a cada situación y escenario. De esta manera genera nuevos productos y servicios innovadores y disruptivos enfocados a la agilidad y experiencia del cliente.

2.2.3. Vicepresidencia de Transformación

Banco Pichincha C.A. utiliza herramientas y procesos que permiten gestionar y administrar la formación, capacitación, actualización técnica y el desarrollo personal y profesional de su talento humano (Banco Pichincha, 2020b). Entre estas herramientas destacan:

- Metodología de evaluación dada por Kirk-patrick (retorno de la inversión o ROI de capacitación), busca medir el impacto en los programas de formación tradicional.
- Esquema análisis-diseño-desarrollo-implementación-evaluación (Addie), método sistemático para la creación de experiencias de aprendizaje para el desarrollo de habilidades y conocimientos.
- Método constructivista de aprendizaje 70-20-10, indica que el aprendizaje de un profesional se compone en un 70% de lo que se logrará mediante la práctica o experiencia, 20% mediante feedback y 10% mediante cursos o programas estructurados.

En el año 2020, el Banco desarrolló varios planes de acción que buscaban apuntalar al desarrollo del talento y oportunidades de carrera. Entre estos se encuentran (Banco Pichincha, 2020b):

- **Talento PRO:** identifica brechas de conocimiento en los colaboradores de alto desempeño.
- **Líder PRO:** enfocado en el desarrollo del comportamiento de liderazgo del nivel ejecutivo de la organización.
- **Mapa de Talento:** levantamiento de intereses de carrera, programas de *back up*, *assessment centers*, etc.
- **Futuros líderes:** busca apalancar oportunidades de carrera, el año pasado, contaba con 22 *trainees*, encargados de los frentes de transformación, formados como líderes clave para la organización.
- **Top team effectiveness:** busca fortalecer la práctica de liderazgo consultivo, busca que los líderes involucren y empoderen a los empleados a través de la comunicación, consulta y delegación.

Dentro de la Oficina de Transformación del Banco, se creó el Frente de Experiencia del Cliente, conformado por un equipo multidisciplinario de nivel directivo, estratégico y táctico. Ofreciendo las siguientes iniciativas (Banco Pichincha, 2020b):

- Diagnóstico del sistema de gestión de experiencia del cliente.
- Diagnóstico de *journeys*, arquetipos y madurez de gestión de experiencia del cliente.
- Diagnóstico de la cultura de experiencia del cliente.

El Banco utiliza un sistema de clasificación de data y análisis, mediante un servicio especializado, y finalmente, a través de la herramienta Power BI, se obtienen los resultados. Este proceso cuenta con controles de calidad para garantizar su consistencia. Este indicador es monitoreado mensualmente por el Comité de Estrategia, en donde se analizan los principales hallazgos y se proponen acciones de cambio, de ser necesario (Banco Pichincha, 2020b).

2.2.4. Vicepresidencia de Transformación Digital

Dentro de la Vicepresidencia de Transformación Digital se utilizan varias fuentes de conocimiento, tanto internas como externas. Ambas son de importancia ya que la mencionada Vicepresidencia está a cargo de la innovación tecnológica y digital del Banco. La responsabilidad de crear productos innovadores de rápida implementación enfatiza la necesidad de tener un equipo capaz de absorber conocimiento externo eficientemente, adaptar dicho conocimiento a los procesos del banco, y generar nuevo conocimiento interno para la implementación en las diversas áreas de la compañía.

- **Centro Digital (metodologías ágiles)**

Como parte del proceso de transformación que se implementó en el año 2018 en Banco Pichincha C.A, dentro del área de Transformación Digital se creó el “Centro Digital” que se compone de 12 células que trabajan conjuntamente para innovar y diseñar la oferta digital de Banco Pichincha C.A. Mediante la aplicación de la metodología *Agile*, el Centro Digital se ha convertido en la principal fuente de generación de conocimiento en cuanto a Tecnología se refiere.

- **Desarrollo de productos**

Los proyectos de productos digitales culminados o en fase de diseño son una gran fuente de conocimiento para las personas involucradas. De carácter indirecto, los proyectos promueven la I+D dentro del Banco y permiten la continuación de la etapa de transformación. Durante 2020, fueron más de 350 iniciativas innovadoras enfocadas en eficiencia, potenciación de capacidades y fortalecimiento de la experiencia al cliente. La participación de los empleados del banco en el desarrollo e implementación de nuevos proyectos y productos permite que el banco posea una fuente de conocimiento interna de gran amplitud.

- **Capacitación Externa e Interna**

Con mayor importancia que en otras áreas del Banco, la capacitación externa e interna tiene un rol sumamente importante para el área de Transformación Digital. La aplicación y desarrollo de nuevas tecnologías, de nuevos proveedores, requiere de capacitación al personal del Banco para su implementación. Resulta común dentro de Banco Pichincha C.A. la capacitación de personal cada vez que exista una nueva herramienta externa. Si bien es cierto, que muchos servicios y tecnologías yacen en proveedores externos, es importante que dentro del Banco exista la capacidad técnica para poder adoptar los procesos del banco y saber soportar en los problemas cotidianos de las nuevas implementaciones. La capacitación externa e interna tiene una alta participación en esta área tan importante en este tiempo de Innovación.

- **Transformación digital 2.0**

Como parte de las iniciativas de transformación del Banco, está la implementación de la transformación digital 2.0 que tiene como objetivo establecer una estructura de datos que sea capaz de soportar Big Data, Inteligencia Artificial y analítica avanzadas. Este cambio en la estructura de las bases de datos, logrado a partir de capacitaciones externas e internas, facilita la generación de nuevo conocimiento hacia el futuro y la implementación exponencial de Investigación y Desarrollo; todo esto basado en datos históricos reales y la correcta utilización de la data a favor del Banco.

Finalmente, dentro de la Vicepresidencia de Transformación Digital, se identifica que la adquisición de conocimiento externo es más importante que la generación de conocimiento interno. Los procesos digitales y tecnológicos requieren un amplio conocimiento y un extenso tiempo de desarrollo; generalmente, las principales soluciones tecnológicas requeridas para la operación de un banco están basadas en tecnologías previamente creadas que son fácilmente adquiribles bajo contratos o licencias de uso. La adquisición externa de estas tecnologías es justificada al ahorrar tiempo y recursos para el personal de Banco Pichincha C.A.

- **Análisis de Costos:**

Dentro de la estructura de Banco Pichincha C.A. se ha realizado una inversión grande en fuentes de conocimiento tanto interna como externa, la inversión en equipos tecnológicos y capacitación son de gran importancia para brindar una transaccionalidad ágil, segura y enfocada en la experiencia del cliente. Adicionalmente el conocimiento interno, ayuda a que los equipos sean autoorganizados y apalancados de fuentes externas se puedan generar nuevo productos y servicios, que al día de hoy se pueden observar los proyectos generados en el Centro Digital. Es así, que para el Banco es de gran importancia contar con las dos fuentes de conocimiento para generar un equilibrio, lograr explotar las capacidades del personal interno, conjunto con la tecnología adquirida.

- **Riesgos:**

Al poseer un proveedor principal de tecnología como lo es TCS, Banco Pichincha tiene mucha dependencia de este proveedor y actualmente para la resolución de incidentes se genera un sistema de turnos o tickets que hacen que el proceso tenga mucha burocracia de por medio, de este modo, no se convierte en un proceso óptimo para atender cualquier tipo de incidente presentado dentro de la compañía.

Uno de los riesgos más importantes para el Banco es la fuente de conocimiento externa que proviene de sus proveedores de servicios, logística o sistemas. Por ejemplo, obtiene conocimiento de la empresa Interdin, empresa a cargo de la emisión de tarjetas de crédito. El Banco debe ser muy cuidadoso con la información de este proveedor ya que puede ser difundida ilegalmente y podría comprometer información sensible de los clientes.

2.3. **CAPITULO 3** *Identificación del proyecto de innovación dentro de la organización.*

Los datos expuestos en capítulos anteriores han hecho que Banco Pichincha C.A. vea la necesidad de mejorar las oportunidades de empleo y las condiciones laborales. El crecimiento y la creación de empleo podrían ser favorecidos a través del acompañamiento de una instancia bancaria, comprometida en apoyar el crecimiento a través de otorgamientos de créditos que permita a los pequeños emprendedores ampliar sus proyectos y generar pequeñas empresas exitosas.

Como compromiso con la sociedad, Banco Pichincha C.A., al entregar créditos a pequeños emprendedores y personas que no dispongan de una cuenta bancaria, evitaría que la clase media continúe creciendo o -peor aún, que estas personas caigan en pobreza. La entrega de pequeños créditos permitiría que ecuatorianos que forman parte de los segmentos mencionados puedan invertir en proyectos que faciliten que su economía crezca y así mejoren las condiciones de vida de cada uno de los miembros que forman parte de su familia. Esto no sólo beneficiaría a estas familias ecuatorianas, sino también, ayudaría a fortalecer la economía de todo el país.

Como hemos descrito en capítulos anteriores, Banco Pichincha C.A. desde el año 2018 ha venido experimentando una profunda transformación. El banco se ha destacado por trabajar constantemente en proyectos de innovación. En tal virtud, se considera continuar con el desarrollo de la aplicación para conceder microcréditos y promover la inclusión financiera; se afianza en los reconocimientos obtenidos; a nivel internacional, en los últimos días.

Gracias al reconocimiento por la innovación “5-minute Dreams” se puede decir con gran certeza que Banco Pichincha C.A. es uno de los bancos más innovadores del mundo. Es la primera vez que una entidad financiera ecuatoriana recibe uno de los reconocimientos más prestigiosos en la industria bancaria. La consultora estratégica Accenture y Efma, una organización con sede en París, que reúne los principales bancos y compañías de seguros del planeta, concedió el segundo lugar en los Banking Innovation Awards 2021 (Banco Pichincha, 2021a).

5-minute Dreams es el caso de éxito del innovador modelo de colocación de préstamos digitales que se desarrolló e implementó desde el año 2019 que consiste en otorgar créditos individuales en tan solo cinco minutos y que los clientes puedan destinarlos a cumplir sus sueños (Banco Pichincha, 2021a).

El proyecto de innovación propuesto y que se desarrollará en los siguientes capítulos consistirá en una aplicación que atienda el segmento de mercado de microempresarios, emprendedores y personas con difícil acceso a servicios bancarios. La aplicación se enfoca en eliminar la brecha de la inclusión financiera en el Ecuador, por medio del otorgamiento de créditos.

Otra de las razones por las que se determina iniciar el proyecto de innovación a través de una aplicación que permita el acceso a créditos, se debe a que el segmento de microempresarios o microempresas es uno de los más grandes y rentables para Banco Pichincha C.A. De acuerdo a información de memoria de sostenibilidad publicada por la entidad, con corte diciembre 2020, el saldo total

de la cartera alcanzó los 1.195 millones de dólares y durante el mismo año se desembolsaron 246 mil transacciones crediticias (Banco Pichincha, 2020b).

Estos datos nos hacen inferir que existe una gran demanda por acceso a microcréditos para iniciar un emprendimiento, capital de trabajo o necesidades de activo fijo. Con la aplicación se busca crecer en la participación de mercado o ampliar el mercado existente ya que la aplicación llegaría a los sectores rurales, de difícil acceso o con bajos niveles de cultura digital.

También, con la aplicación se busca aprovechar la participación de mercado que tiene Banco Pichincha en el sector financiero ecuatoriano. Hoy en día la institución tiene el 26% de participación en activos totales (Banco Pichincha, 2020b). Si bien es cierto tiene oferta diversificada y atiende a todos los segmentos de crédito, el microcrédito representa el 15,6% de la cartera total.

No obstante, el equipo de trabajo también ha analizado el riesgo que implica conceder microcréditos por el alto índice de morosidad histórica, sin embargo, esto será mitigado con las tasas actualmente aprobadas por Banco Central que oscilan entre el 19,82% y 28,50%. En capítulos posteriores se realizará el estudio de factibilidad y sostenibilidad de la aplicación.

La generación del aplicativo móvil y la facilidad para la solicitud de un microcrédito evidentemente fortalecerá la inclusión financiera del país, y brindará el acceso a la banca a aquellos grupos sociales que, por desconocimiento o por no disponibilidad, no podían hacerlo antes. Sin embargo, el éxito del aplicativo móvil no depende únicamente de la tecnología; resulta de suma importancia realizar una segmentación de mercado correcta, enfocar los esfuerzos en los clientes correctos, y desarrollar una estructura organizacional y tecnológica que brinde la mejor experiencia de usuario a nuestro mercado seleccionado.

Como pudimos analizar anteriormente, más del 80% de la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador no posee un empleo adecuado, y más del 50% de la PEA no posee un empleo pleno o debidamente remunerado. El aplicativo móvil propuesto como proyecto innovador para Banco Pichincha C.A. apuesta por otorgar microcréditos a las personas no bancarizadas que se encuentran dentro del 35% de la PEA que se clasifican dentro de las categorías de: otro empleo no pleno, empleo no remunerado, y empleo no clasificado (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2021). Mediante la adjudicación de microcréditos, que oscilan entre los \$300 y \$10.000, se espera brindar el sustento económico necesario a aquellas personas que necesitan de impulsos económicos para desarrollar microemprendimientos que les permita ser catalogados dentro del Subempleo o del Empleo adecuado. Además de tener un enfoque social, como se mencionó anteriormente, los microcréditos representan el producto de mayor rentabilidad y mayores ingresos para Banco Pichincha C.A. (Araque & Rivera, 2020).

El desarrollo del aplicativo móvil para la adjudicación de microcréditos posee un objetivo “ganar, ganar” en el que los usuarios del aplicativo tendrán la oportunidad de obtener los beneficios de la banca ecuatoriana mediante el financiamiento lícito de sus microemprendimientos, de manera rápida, segura, y sin tener que movilizarse a las grandes agencias bancarias. De igual manera, Banco Pichincha C.A. se beneficia al incrementar su participación de mercado en el segmento crediticio de mayor rentabilidad que posee.

2.3.1. Fases de Implementación del Proyecto

El proyecto de innovación propone cuatro fases de implementación. En una primera fase, se asigna el diseño, creación, y refinamiento a una célula del Centro Digital dentro de la Vicepresidencia de Transformación Digital. Un equipo multidisciplinario experto en diseño de aplicaciones, construcción de base de datos, conexión de aplicativos con los servidores del banco y proveedores terceros, tendrá como objetivo desarrollar el aplicativo y preparar toda la infraestructura de este en un período no superior a 8 meses.

Como segunda fase del proyecto, la Vicepresidencia de Transformación de Banco Pichincha C.A., alineada con los tiempos del desarrollo del aplicativo, debe establecer los procesos y mecanismos necesarios para el correcto funcionamiento de la APP. Con el apoyo de las Vicepresidencias Ejecutivas de Negocios y Ejecutiva de Finanzas y Administración, se debe realizar capacitaciones internas a los ejecutivos de crédito y establecer procedimientos para el otorgamiento de créditos mediante el nuevo aplicativo móvil. De igual forma, con la Vicepresidencia de Riesgos, se debe actualizar el flujo de recepción de documentos digitales y los criterios de calificación para acceso a un crédito.

La tercera fase corresponde a las pruebas fuera de línea y casos simulados de envío de documentación para solicitud de microcréditos mediante el aplicativo. La calidad de producto y experiencia de usuario, una ventaja competitiva de Banco Pichincha C.A., debe ser garantizada previamente a la socialización y despliegue del proyecto en mención.

Finalmente, la cuarta fase del proyecto de innovación tiene como objetivo la socialización y despliegue de la herramienta innovadora de Banco Pichincha C.A., misma que debe comunicar las bondades del aplicativo, enfatizando los objetivos principales del proyecto como lo son el enfoque social, la reducción de financiamiento ilícito, el aumento de la inclusión financiera, y alineados a la misión y visión del Banco, ofrecer la mejor experiencia al cliente mediante la transformación digital, con procesos simples y eficientes.

2.4. CAPITULO 4 *Implantación del proyecto de innovación dentro de la organización*

2.4.1. Introducción

Tras identificar que la creación de un aplicativo móvil que permita otorgar microcréditos a personas que no posean una cuenta bancaria, se ha visto necesario identificar ciertos aspectos que permitirían que la implantación del proyecto sea un éxito en Banco Pichincha C.A. De esta forma, se logren cumplir con los objetivos trazados.

Inicialmente hemos querido describir todos los factores básicos para que la estructura organizativa pueda culminar con lo propuesto; así como también detallar a manera de un “kick-off” el desarrollo del aplicativo móvil; las actividades que el Banco debe desarrollar para enfrentar todas las circunstancias por las que atraviesa el país (por ejemplo: aspectos sociodemográficos, económicos, tecnológicos, etc.); un diagrama de Gantt, en el que se detallan todas las actividades que se van a generar con los objetivos necesarios a cumplirse; y, finalmente, un análisis de los costos que se van a requerir para implementar la aplicación.

Como hemos mencionado en capítulos anteriores y mediante el análisis de la estructura organizacional de Banco Pichincha C.A., el mismo posee personal capacitado ya contratado para el desarrollo, implementación y lanzamiento del proyecto. El análisis financiero de rentabilidad del proyecto, considerando 4.448 horas de mano de obra de los distintos empleados del Banco, da como resultado una recuperación de la inversión realizada en tan solo 2 meses de operación del aplicativo. Dichos resultados, serán validados siempre y cuando la aplicación logre el volumen pronosticado anual de 19.680 (8% del volumen actual) nuevos microcréditos otorgados a través de la aplicación. La Tasa Interna de Retorno (TIR) a un año de funcionamiento de la aplicación se estima en 27%. El cálculo del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, así como los costos de inversión y operación del proyecto se pueden encontrar en los Anexos 1, 2, 3 y 4.

2.4.2. Modelo de las 7 S de McKinsey

2.4.2.1. Estrategia

Tal y como se evidenció en capítulos anteriores Banco Pichincha C.A. basa su modelo de negocio en inspirar y retribuir confianza en sus clientes. Por ello, el Banco ha plasmado su visión en ser el más grande y mejor. Para lograr este objetivo, la alta dirección ha definido su estrategia en el marco de una gestión inclusiva y sostenible, ofreciendo siempre la mejor experiencia para el cliente, transformándose para ser más simple y eficiente, e invirtiendo en el desarrollo del talento humano.

De igual manera, uno de los diferenciadores y principal factor de éxito del Banco es la cobertura que mantiene a lo largo y ancho del país con sus 238 agencias, 1272 cajeros automáticos y más de 8000 puntos transaccionales en corresponsales no bancarios “Pichincha Mi Vecino”.

Gracias a estos diferenciadores Banco Pichincha C.A. es la institución financiera número 1 en participación de mercado en activos y pasivos; no obstante, el equipo de trabajo ha identificado una oportunidad de mejora en el indicador NPS, ya que el banco está por debajo en relación con los demás competidores del mercado financiero ecuatoriano.

Finalmente, en línea con las nuevas realidades del mercado financiero ecuatoriano y estrictamente apegados con la estrategia definida por la alta dirección, Banco Pichincha C.A. se ha adaptado a las nuevas condiciones del mercado a través de su banca móvil, banca web y billetera móvil “De Una”.

Cabe destacar que con la nueva aplicación de concesión de microcréditos el modelo del Banco sería más inclusivo y ofrecería una mejor experiencia para el cliente.

2.4.2.2. Estructura

Tal y como se evidenció en el Capítulo dos del presente proyecto, se puede observar que Banco Pichincha C.A., mantiene una estructura tradicional jerárquica y las decisiones más relevantes para la organización están centralizadas en los accionistas y en el directorio.

Nuestro equipo de trabajo ha encontrado una oportunidad de mejora en este tipo de estructura, ya que es un modelo rígido e inflexible que no permite el empoderamiento de los mandos medios y la parte operativa del Banco. Además, no permite alinear los empleados con la estrategia de la organización ya que no existe una comunicación adecuada.

2.4.2.3. Sistemas

De igual manera, como se indicó en capítulos anteriores del presente proyecto, Banco Pichincha C.A. desde el año 2018 ha integrado un sistema CRM para el lineamiento de estrategia con las fuerzas de venta. Banco Pichincha C.A. ha puesto a disposición de sus clientes la banca web, banca y billetera móviles “De Una” para realizar consultas y transacciones. Por medio de estos sistemas los clientes pueden acceder a realizar inversiones, créditos y consultas financieras, servicios necesarios para implementar las funciones de la aplicación.

La aprobación de los créditos otorgados por el Banco va a depender del Sistema de Gestión de Riesgos, mismo que evaluará las características que presentan los clientes, previo al calificar para un crédito bancario.

Un sistema adicional con el que cuenta el Banco es la Empresa SAP, misma que ofrece servicios encargados de manejar la contabilidad, inventario, pagos, recepción de servicios, entre otros servicios, siendo así este uno de los principales proveedores necesarios para la implementación de la innovación.

El sistema de ATM, provisto por Banred, lo que le permite ofrecer los servicios de consultas, retiro de dinero en efectivo, depósitos, pago de tarjetas de crédito, entre otros.

Sin embargo, el equipo de trabajo ha encontrado una oportunidad de mejora en la dependencia de desarrollo y mantenimiento de sistemas del proveedor Tata Consultancy Services.

2.4.2.4. Valores compartidos

Luego de obtener información de la memoria de sostenibilidad de Banco Pichincha C.A. se evidenció que la cultura organizacional se basa en los siguientes valores institucionales:

- Coherencia (Ser y parecer).
- Responsabilidad (Integridad, honestidad y transparencia).
- Esfuerzo (Ser mejores para ser los mejores)
- Trascendencia (Ser futuro)

El equipo de trabajo ha tenido acceso a los resultados de salud ocupacional de Banco Pichincha C.A. para el año 2020 donde se evidencia que los colaboradores conocen los valores compartidos y se sienten identificados con ellos.

2.4.2.5. Habilidades

Una de las principales ventajas que mantiene Banco Pichincha C.A. es la experiencia obtenida a lo largo de sus más de 115 años en el mercado ecuatoriano. El personal del Banco tiene habilidades comerciales basadas sobre el amplio conocimiento del mercado financiero ecuatoriano. Sin embargo, se ha identificado una oportunidad de mejora en las habilidades tecnológicas/operativas. El banco a lo largo de los años ha evidenciado una amplia dependencia de proveedores como Tata Consultancy Services.

Banco Pichincha C.A. busca constantemente nivelar las habilidades y destrezas de sus funcionarios, por ello ha desarrollado la plataforma “Pichincha Te Educa” donde se ponen a disposición de los colaboradores cursos mandatorios y opcionales que permiten desarrollar al colaborador.

2.4.2.6. Estilo

Como se identificó en capítulos anteriores, Banco Pichincha C.A. tiene una cadena de mando altamente burocrática. Si bien es cierto, existen comités encargados del diseño, cambio e implementación de políticas que rigen para toda la organización; pero, la gran mayoría de decisiones o los cambios importantes en la institución vienen directamente desde el directorio del Banco.

Los colaboradores de Banco Pichincha C.A. han identificado que el estilo de liderazgo ejercido en la organización no es la mejor ya que muchos procesos se han visto detenidos por la falta de toma de decisión inmediata.

2.4.2.7. Personal

En capítulos anteriores se expuso que Banco Pichincha C.A. cuenta con más de 6000 colaboradores a nivel nacional. Sin embargo, se ha identificado que en ciertas áreas existe necesidad de personal especializado, viéndose esto como una oportunidad.



Gráfico 20: Diagrama de las 7's de McKinsey (Elaboración propia)

2.4.3. Kick-off del desarrollo del aplicativo móvil

Objetivos del Proyecto	Desarrollar un aplicativo móvil para Banco Pichincha C.A., que permita incrementar la concesión de microcréditos, incentivando la inclusión financiera del Ecuador.
Descripción del proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. La metodología a utilizar en el proyecto será scrum. 2. Se desarrollará una aplicación nativa para los sistemas operativos iOS y Android. 3. El proyecto se enfocará en trabajar con las personas no bancarizadas, que se encuentran dentro del 35% de la PEA, con un empleo no adecuado.
Sponsor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Banco Pichincha C.A. 2. Vicepresidencia Ejecutiva de Negocios
Responsable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vicepresidencia de Transformación Digital 2. Vicepresidencia de Tecnología y Operaciones
Equipo de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vicepresidencia de transformación digital

	<p>2. Centro digital con las células correspondientes</p> <p>3. Tata Consulting Service</p>
Ámbito / Target	Personas no bancarizadas, que se encuentran dentro del 35% de la PEA, con un empleo no adecuado y que tengan acceso a un dispositivo inteligente y conexión a internet.
Situación actual	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de participación en mercado en el sector de microcréditos. - Difícil acceso al mercado objetivo como por ejemplo microempresarios y emprendedores. - Porcentaje de población vulnerable (mujeres, personas que habitan en zonas rurales, entre otros) que no cuenta con acceso a una cuenta bancaria o peor aún a un crédito bancario. - Bajos niveles de cultura digital de la población rural del Ecuador. - Bajos niveles de educación financiera del mercado objetivo - Existe presupuesto suficiente para el desarrollo e implementación de nueva aplicación móvil. - Se cuenta con el talento humano y las capacidades propias de Banco Pichincha C.A. para el desarrollo e implementación de la aplicación móvil. - Se cuenta con la tecnología necesaria para el desarrollo e implementación de aplicación móvil.
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de los niveles de participación de mercado de Banco Pichincha C.A. en al menos un 5% del número de microcréditos concedidos, a través del aplicativo móvil. - Incremento del nivel de rentabilidad de Banco Pichincha C.A.. - Incremento de la población bancarizada en un 0.14% en todo el país, en el primer año de la implementación del aplicativo. - Mejora de la situación económica del país. - Reducción de los niveles de usura en el Ecuador.
Problemática asociada / riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Mitigar el riesgo que se asumirá al conceder créditos por medio de aplicación móvil. - Analizar y utilizar inteligencia de datos para determinar niveles de riesgo. - Acceso a servicios de internet y tecnología para uso del aplicativo. - Falta de educación financiera.

Inversión y presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación del aplicativo. - Recursos humanos. - Investigación de mercado. - Patentes y licencias de desarrollo de software, base de datos, servidores, ciberseguridad. - Servicios de soporte de servicios terceros. - Consultoría y capacitación.
Indicadores de ejecución y desarrollo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo aplicativo móvil (iOS/Android) - Procesos ejecutivos y administrativos - Pruebas funcionales, operativas, corrección de errores, reportes para visualización de datos. - Lanzamiento y puesta a producción.
Indicadores de control (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> - Número de microcréditos otorgados a través de la aplicación móvil. - Monto (USD) de crédito otorgado por la aplicación. - Porcentaje de cartera vencida - Índice de morosidad - Monto (USD) de ingresos por interés. - Número de personas bancarizadas. - Número de nuevos usuarios.

Tabla 14: Kick-Off Proyecto de Innovación para Banco Pichincha C.A.

¿De dónde partimos?

Categoría	CAUSA	Efecto	Actividad a generar BP
TECNOLÓGICO	Acceso limitado a tecnología y redes de internet.	Limitación para descargarse aplicación móvil.	Incentivar la transformación digital.
CULTURAL	Desconoce beneficios y características de un crédito bancario.	Recurre a préstamo familiar o a la usura.	Creación de aplicativo móvil para concesión ágil de microcréditos. Desarrollo de un programa de educación financiera.
ECONÓMICO	Informalidad de emprendedores y microempresarios	Limitación para conocer la situación económica de cada cliente.	Uso de inteligencia de datos para conocer situación económica de cada cliente.

DEMOGRÁFICA	Más obstáculos con población vulnerable (mujeres, personas con escasos recursos económicos)	Relentecimiento en la inclusión financiera.	Enfoque de equidad en la búsqueda de personas que pueden utilizar la App.
EDUCACIONAL	Desconocimiento sobre educación financiera	Uso de servicios ilegales como la usura. No uso de servicios bancarios. Estancamiento financiero.	Aumentar los conocimientos financieros para que se pueda entender sobre los servicios y productos ofrecidos
OFERTA LIMITADA	Los productos ofertados no se adaptan a las necesidades de las personas no bancarizadas	Uso de servicios ilegales como la usura. No uso de servicios bancarios. Estancamiento financiero.	Ampliar la cartera de servicios e incluir facilidades
GUBERNAMENTAL	Escaso fortalecimiento gubernamental	Falta de documento de identidad	Dificultad en abrir una cuenta bancaria y tener acceso al crédito

Tabla 15: Cuadro de Causa y Efecto justificativos aplicativo móvil para Banco Pichincha C.A.

2.5. CAPITULO 5 *Plan de negocio asociado al proyecto de innovación*

En los capítulos anteriores, el equipo de trabajo identificó que el proyecto de innovación a desarrollar sería la implementación de una aplicación móvil que permita conceder microcréditos a personas naturales emprendedores o microempresarios en el Ecuador. La propuesta de este capítulo es diseñar un cuadro de seguimiento con el objetivo de identificar oportunamente el correcto desarrollo e implementación del proyecto.

La organización, y, en especial los directivos a cargo del proyecto necesitarán diseñar un cuadro de mando que permita identificar los hitos más relevantes con sus respectivos responsables. Esto permitirá tomar correctivos, rediseñar estrategias o cambiar los encargados con la finalidad lograr un despliegue 100% satisfactorio.

En el caso de Banco Pichincha C.A., el proyecto de innovación se enfocará en el incremento de la población bancarizada, así como el aumento de clientes y operaciones nuevas a través de la aplicación móvil, originando la reducción de malas prácticas crediticias como la usura.

En el primer cuadro de mando se propone controlar la ejecución del proyecto, el desarrollo de la aplicación, modificación de la política de colocación de crédito, pruebas del aplicativo móvil y el lanzamiento y puesta a producción del proyecto.

Una vez implementado el proyecto, se desarrolló un segundo cuadro de mando para controlar los KPI's estratégicos, de esta forma se monitorean los objetivos propuestos en la fase de diseño del proyecto. Cabe indicar que los objetivos de rentabilidad, ejecución técnica y enfoque social fueron establecidos en base a las métricas de los años 2019 y 2020, de esta manera, se busca tratar de obtener indicadores alineados a los valores y estrategias de la compañía.

Cuadro de Mando Ejecución										
Proyecto	Hito	Plazo	Responsable Hito	Integrantes equipo	Métrica	Objetivo Propuesto	Medición	Grado propuesto	Grado de consecución	
	PRESUPUESTO UTILIZADO	09/06/2022	Gerente del Proyecto	Todos	USD invertidos en implementación del proyecto	\$ 67.315,64	\$ 67.000,00	100%	100%	
"Luca al Paso"	DESARROLLO APLICATIVO MÓVIL IOS									
	UX/UI del Aplicativo Móvil	08/03/2022	Desarrollador Senior	Diseñador UX/UI	Historias de Usuarios completadas satisfactoriamente	17	10	90%	59%	
	Programación Front-end del aplicativo	08/03/2022	Desarrollador Senior	Desarrollador Junior iOS	Historias de Usuarios completadas satisfactoriamente	68	58	90%	85%	
	Programación Back-end del aplicativo	08/03/2022	Desarrollador Senior	Desarrollador Semi-Senior	Historias de Usuarios completadas satisfactoriamente	58	0	90%	0%	
	DESARROLLO APLICATIVO MÓVIL ANDROID									
	UX/UI del Aplicativo Móvil	08/03/2022	Desarrollador Senior	Diseñador UX/UI	Historias de Usuarios completadas satisfactoriamente	17	0	90%	0%	
	Programación Front-end del aplicativo	08/03/2022	Desarrollador Senior	Desarrollador Junior Android	Historias de Usuarios completadas satisfactoriamente	68	0	90%	0%	
	Programación Back-end del aplicativo	08/03/2022	Desarrollador Senior	Desarrollador Semi-Senior	Historias de Usuarios completadas satisfactoriamente	58	0	90%	0%	
	PROCESOS EJECUTIVOS Y ADMINISTRATIVOS									
	Modificación de Política de Riesgo	02/03/2022	Gerente de Riesgos Créditos Personales	Gerente de Riesgos Créditos Personales Analista de Riesgos 2	Número de aprobaciones	3	3	100%	100%	
	Modificación de Proceso de Concesión de Créditos	09/03/2022	Gerente de Microfinanzas PYME	Gerente de Microfinanzas PYME Gerente de Riesgo Estructural Gerente de Riesgo Créditos Personales	Número de aprobaciones	3	3	100%	100%	

Elaboración de Planes de Soporte, Mantenimiento y Contingencia de Aplicación	02/03/2022	Gerente de Arquitectura de Aplicaciones	Gerente de Arquitectura de Aplicaciones Ingeniero de Soporte	Número de procesos con plan de Soporte, Mantenimiento y Contingencia	25	23	100%	92%
PRUEBAS								
Pruebas Funcionales	28/04/2022	Ingeniero de QA	Ingeniero de QA Ejecutivos de negocios Microcrédito Analistas de Riesgos	Número de Fases de Pruebas Ejecutadas	5	0	95%	0%
Pruebas Operativas	19/05/2022	Ingeniero de QA	Ingeniero de QA Ejecutivos de negocios Microcrédito Analistas de Riesgos	Número de Fases de Pruebas Ejecutadas	5	0	95%	0%
Corrección de Errores	02/06/2022	Desarrollador Senior	Desarrollador UX Desarrollador Semi-Senior Desarrollador Junior iOS Desarrollador Junior Android	Errores Corregidos	0	0	100%	100%
Reportes para visualización de Datos	03/05/2022	Analista de Datos	Analista de datos Ejecutivo de Negocio Micro Gerente de Gobierno de Datos	Reportes levantados y Automatizados	5	0	100%	0%
LANZAMIENTO Y PUESTA A PRODUCCIÓN								
Publicación en Tiendas de Aplicación	10/06/2022	Gerente de Proyecto	Gerente de Proyecto; Desarrollador Senior	Publicación de APP en tiendas	2	0	100%	0%
Diseño de campañas publicitarias	11/07/2022	Gerente de Marca y Comunicación	Gerente de Marca y Comunicación Diseñador Gráfico 1 Diseñador Gráfico 2 Animador Digital Director Audiovisual	Diseños de campaña completados	4	0	100%	0%

	Despliegue de campañas publicitarias	29/07/2022	Gerente de Marca y Comunicación	Gerente de Marca y Comunicación Diseñador Gráfico 1 Diseñador Gráfico 2 Animador Digital Director Audiovisual	Despliegues exitosos	4	0	100%	0%
--	--------------------------------------	------------	---------------------------------	---	----------------------	---	---	------	----

Cuadro de Mando Proyecto									
Proyecto	Hito	Plazo	Responsable Hito	Integrantes equipo	Métrica	Objetivo Propuesto	Medición	Grado propuesto	Grado de consecución
	APLICACIÓN OPERATIVA								
Proyecto Operativo	Microcréditos otorgados mediante aplicativo	30/06/2023	Gerente de Microfinanzas PYME	Gerente de Microfinanzas PYME Ejecutivos de Negocios Micro	Número de Microcréditos otorgados a través del aplicativo	11.500	0	90%	0%
	USD de créditos otorgados mediante aplicativo	30/06/2023	Gerente de Microfinanzas PYME	Gerente de Microfinanzas PYME Ejecutivos de Negocios Micro	USD de Microcréditos otorgados	\$ 11.500.000	0	90%	0%
	Cartera vencida	30/06/2023	Gerente de Riesgos Créditos Personales	Gerente de Riesgos Créditos Personales Analistas de Riesgos	Ratio de Cartera vencida	9%	1%	9%	OK
	Índice de Morosidad	30/06/2023	Gerente de Riesgos Créditos Personales	Gerente de Riesgos Créditos Personales Analistas de Riesgos	Ratio de Morosidad	15%	1%	15%	OK
	Ingresos	30/06/2024	Gerente de Microfinanzas PYME, Gerente Financiero	Analista Financiero Gerente de Finanzas	USD ingresos por interés	\$ 845.835	0	100%	0%
	Número de personas bancarizadas	30/06/2023	Gerente de Microfinanzas PYME	Ejecutivos Comerciales Micro Gerente de Microfinanzas PYMW	Número de personas bancarizadas	11.500	0	100%	0%
	Nuevos usuarios	30/06/2023	Gerente de Microfinanzas PYME	Ejecutivos Comerciales Micro Gerente de Microfinanzas PYMW	Número de nuevos usuarios	11.500	0	100%	0%

Tabla 16: Cuadro de Mando Implementación Proyecto de Innovación (Pre Productivo y Productivo)

3. CONCLUSIONES Y APLICACIONES:

3.1. Conclusiones:

- La aplicación móvil está enfocada a facilitar el acceso al sistema financiero a la población vulnerable (mujeres, personas que habitan en zonas rurales, entre otros) que no cuenta con acceso a una cuenta bancaria o peor aún a un crédito bancario, haciéndolo de una manera ágil, segura y atractiva; evitando además que este grupo de personas adquieran préstamos informales o caigan en la “usura”.
- A lo largo del desarrollo de los diferentes capítulos se ha evidenciado que en el Ecuador existe un mercado insatisfecho o no atendido dispuesto a acceder a un microcrédito en línea para emprender, mejorar un negocio o sencillamente cumplir un sueño. Con la aplicación se busca aprovechar el músculo financiero, participación de mercado, marca y confianza que tiene Banco Pichincha C.A. para llegar a la población más vulnerable y así lograr la tan importante inclusión financiera que se necesita para desarrollo del Ecuador.
- Los análisis internos y externos realizados sobre Banco Pichincha C.A. en temas de innovación, y especialmente en su estructura organizacional, han identificado oportunidades de mejora que fomentarán la creación de conocimiento y la creación de proyectos de innovación que permitan al Banco acelerar el paso en su búsqueda de convertirse en el mejor y el más innovador Banco del Ecuador.
- Banco Pichincha C.A. presenta una estructura organizacional conformada por un directorio (presidente y directores principales) y vicepresidentes encargados de la toma de decisión y estrategias del Banco; esto conlleva a que las decisiones inmediatas que necesitan tomarse por el nivel operativo en el menor tiempo posible requieran del cumplimiento de varios procesos con grandes intervalos de tiempo.

3.2. Aplicaciones:

- La aplicación tiene una gran ventaja a ser escalable en el futuro, de esta manera se puede ir adaptando a los cambios del negocio que puedan aparecer, además, implementar mejoras y modificaciones según las exigencias de los clientes y enfocándose en la experiencia de usuario.
- Entendiendo las nuevas realidades tecnológicas, sociales, económicas, políticas y culturales que vive el Ecuador, resulta fundamental la constante innovación. Por ello, a través del proyecto propuesto no sólo se busca generar valor, en términos de rentabilidad para Banco Pichincha C.A. si no que se busca generar un aporte social para los más desfavorecidos, otorgando una oportunidad a través de un crédito ágil, amigable y sobre todo justo con los clientes.
- Se recomienda revisar la estructura de la organización del Banco, una estructura que sea amigable con la toma de decisiones a nivel operativo que permita resolver problemas en un tiempo menor que el que se acostumbra en la organización, esto permitiría crear una organización eficiente y que garantice cumplir con los indicadores relacionados con la satisfacción del cliente.

- La innovación debe ser arraigada dentro de los procesos de Banco Pichincha C.A. a pesar de tener una misión y visión clara hacia un futuro innovador, se recomienda que Banco Pichincha C.A. cree una Vicepresidencia exclusiva para la Gerencia de Gobierno de Datos, misma que debe proporcionar información vital a la Vicepresidencia de Transformación, mediante el uso de Big Data; de esta forma, ambas Vicepresidencias podrán elaborar un futuro estratégico hacia la innovación.
- La Gerencia de Gobierno de Datos podría compartir información también a otras Vicepresidencias, con la idea de generar nuevos proyectos de innovación y productos enfocados en satisfacer a los usuarios del Banco, así como de los nuevos usuarios que se propone atraer.
- La Vicepresidencia de Transformación debe proveer espacios y plataformas de generación de ideas, a manera de *brain storming*, para que todos los empleados de Banco Pichincha C.A. logren escalar las iniciativas de innovación, ahorro, y *gain sharing* de una manera ordenada y con probabilidad de ejecución.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Alvino Clay. (2021). Estadísticas de la situación digital de Ecuador en el 2020-2021. In *El estado general del uso de móviles, internet y redes sociales* (p. 1).
<https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/>
- Araque, W., & Rivera, J. (2020). La Inclusión financiera en el Ecuador y el desafío de la economía a nivel global durante y pospandemia (COVID-19). *Cosede*, 10–13.
<https://www.uasb.edu.ec/documents/62057/2910371/No.25+La+Inclusión+Financiera+en+el+Ecuador+y+el+desafíos+de+la+economía+a+nivel+global/c4ad931c-938a-4252-a0b8-f766ce071d6b>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. 140.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, Suplemento registro oficial No. 151 (2020).
https://derechoecuador.com/uploads/content/2020/11/file_1606176731_1606176739.pdf
- Asociación de Bancos del Ecuador. (2021). *Boletín Macroeconómico*.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1186/s40545-020-00214-6.pdf>
- Asociación Española de Empresas de Consultoría. (2021). *NTT DATA reconocida en los Partner Innovation Awards de Salesforce*. <https://aeconsultoras.com/noticia-nota-de-prensa-asociados/ntt-data-reconocida-en-los-partner-innovation-awards-de-salesforce/>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *En cuatro años aumentó el acceso al sistema financiero en 3,7 millones de personas*. Boletín.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1411-en-cuatro-anos-aumento-el-acceso-al-sistema-financiero-en-3-7-millones-de-personas>
- Banco de Desarrollo del Ecuador. (2021). *Cuadro comparativo evaluación ofertas presentadas por calificadoras de riesgo global del BDE B.P.* https://bde.fin.ec/wp-content/uploads/2021/04/cuadro_comparativo_calificadoras_2021.pdf
- Banco Guayaquil. (2020). *Reporte Integrado de Sostenibilidad 2020*.
<http://www.isaintercolumbia.com/Files/attachments?listname=InformesEmpresariales&id=16>
- Banco Guayaquil. (2021). *Conócenos*. <https://www.bancoguayaquil.com/conocenos>
- Banco Pichincha. (n.d.). *Preguntas frecuentes sobre uso de Banca Web*.
- Banco Pichincha. (2019). *CNB 's Corresponsales No Bancarios Mi Vecino*.
<https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/pdf/cnb.pdf?ver=2020-07-30-123739-737>
- Banco Pichincha. (2020a). *Estados Financieros* (pp. 1–118).
<https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/MEMORIA EF 2020 BP.pdf?ver=2021-03-11-152545-237>
- Banco Pichincha. (2020b). *Informe Anual y Memoria de Sostenibilidad*.

https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/Transparencia/MEMORIA_RS_2020_BP.pdf?ver=2021-03-11-152153-153

- Banco Pichincha. (2021a). *Banco Pichincha reconocido por su liderazgo en préstamos sociales*. <https://inicio.pichincha.com/portal/blog/post/banco-pichincha-ganador-premios-finanzas-sostenibles>
- Banco Pichincha. (2021b). *Deuna! file:///Users/adrianagranizo/Desktop/MBA/Gestión de proyectos para la innovación/Capítulo 1/Deuna! - Tu app para hacer pagos y cobros sin comisiones*.webarchive
- Banco Pichincha C.A. (2019). *Transformación de Banco Pichincha C.A.* <https://prezi.com/i9uwyy70gev9/navegacion-en-la-sistematica-comercial/>
- Banco Pichincha C.A. (2021). *¿Qué es la Clave Digital y cómo funciona?* <https://inicio.pichincha.com/portal/blog/post/que-es-clave-digital>
- BrandEC. (2018). *Nueva imagen corporativa del Banco Pichincha*. <https://www.hablemosdemarcas.com/banco-pichincha-cambia-su-imagen-corporativa/>
- CIA World Factbook. (2021). *Ecuador The World Factbook*. https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/ecuador/%0Ahttps://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/print_ec.html
- Código Orgánico Monetario y Financiero, 332 Código Organico Monetario 905 (2014). <http://www.pge.gob.ec/documents/Transparencia/antilavado/REGISTROOFICIAL332.pdf>
- Departamento Económico y de Comercio Exterior -CCQ. (2020). *Lento avance de la digitalización del Ecuador pese a la pandemia*. <https://criteriosdigital.com/datos/deptoeconomicoycomercio/el-miedo-al-comercio-electronico/>
- Dirección Nacional de Inclusión Financiera. Banco Central del Ecuador. (2020a). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. <http://rfd.org.ec/docs/comunicacion/DocumentoENIF/ENIF-BCE-2021.pdf>
- Dirección Nacional de Inclusión Financiera. Banco Central del Ecuador. (2020b). *PLAN DE EDUCACIÓN FINANCIERA*. <https://www.bce.fin.ec/images/inclusion-financiera/Plan-Semestral-Educacion-Financiera.pdf>
- Ekos. (2018). *Mejores Empresas Para Trabajar 2021*. Actualidad Economica. <https://search.proquest.com/docview/2111032993?accountid=34925>
- El Comercio. (2015). *Banco Guayaquil lanza sistema de reconocimiento facial para transacciones*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/banco-guayaquil-lanza-sistema-reconocimiento.html>
- El Universo. (2018). *Transacciones bancarias en tiendas y locales suman millones en Ecuador*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/11/03/nota/7031235/transacciones-tiendas-locales-suman-millones>
- El Universo. (2020). *Las transacciones bancarias digitales en Ecuador crecen 26%*.

<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/10/12/nota/8007145/transacciones-bancarias-digitales-ecuador-2020/>

El uso de la banca digital creció un 30% en el Ecuador el año pasado. (2018).
<https://www.revistalideres.ec/lideres/banca-digital-ecuador-tecnologia-informe.html>

Esteves, A. (2020). El impacto del COVID-19 en el mercado de trabajo de Ecuador. *Mundos Plurales - Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 7(2), 35–41.
<https://doi.org/10.17141/mundosplurales.2.2020.4875>

FISA Group. (n.d.). *10 soluciones probadas innovadoras que puedes implementar en tu banco.* <https://www.fisagr.com/blogs/10-soluciones-probadas-innovacion-banca.html>

Gallegos Valarezo & Neira ilp global. (2021). *Marco legal respecto del uso de Criptomonedas en Ecuador.* <https://gvn.com.ec/2021/08/25/marco-legal-criptomonedas/>

Garcés-Urbe, O. (2017). *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales.*
<https://books.google.com.ec/books?id=75LaDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Guerra Palacios, D. (2015). *Plan de marketing para los corresponsales no bancarios del Banco Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito* [Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9943/TESIS PUCE OCTUBRE 2015 -FINAL-.pdf?sequence=1](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9943/TESIS%20PUCE%20OCTUBRE%202015%20-FINAL-.pdf?sequence=1)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2021). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), agosto 2021.*

Navarro, B. G. (2021). *La relación de la estructura organizacional con la calidad del servicio.*
<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/2150/454336.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2020). Impacto financiero del COVID-19 en Ecuador: desafíos y respuestas. *Making Development Happen*, 6, 21. <https://www.oecd.org/dev/Impacto-financiero-COVID-19-Ecuador.pdf>

Pichincha, B. (n.d.). *Nueva Banca Móvil.*
<https://www.pichincha.com/portal/Portals/0/pdf/banca-movil.pdf?ver=2020-07-30-123741-063>

Produbanco Grupo Promérica. (2020). Memoria anual 2020. *REOP - Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 31(3), 177.
<https://doi.org/10.5944/reop.vol.31.num.3.2020.29271>

Revista Gestión. (2021). *Ranking financiero: la actividad bancaria fue solvente en 2020.*
<https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/ranking-financiero-la-actividad-bancaria-fue-solvente-en-2020>

SCRIESGO. (2021). *Informe Banco Pichincha C.A.*

- Sistema Financiero Internacional. (2020). *DataLab Asobanca*. Felaban.
<https://datalab.asobanca.org.ec/datalab/resources/site/index.html?QlikTicket=Sp6gZ5ZshQzXMOtj>
- Superintendencia de Bancos. (2021). Portal estadístico. Indicadores Banca Privada/Pública. In *Superintendencia de Bancos*.
<http://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/>
- Tapia, E., & Alvarado, P. (2020). 40 % de transacciones bancarias es digital | El Comercio. In *El Comercio*. <https://bit.ly/2P0P88w>

5. ANEXOS:

Anexo 1. Diagrama de Gantt para Aplicativo móvil de Banco Pichincha C.A.

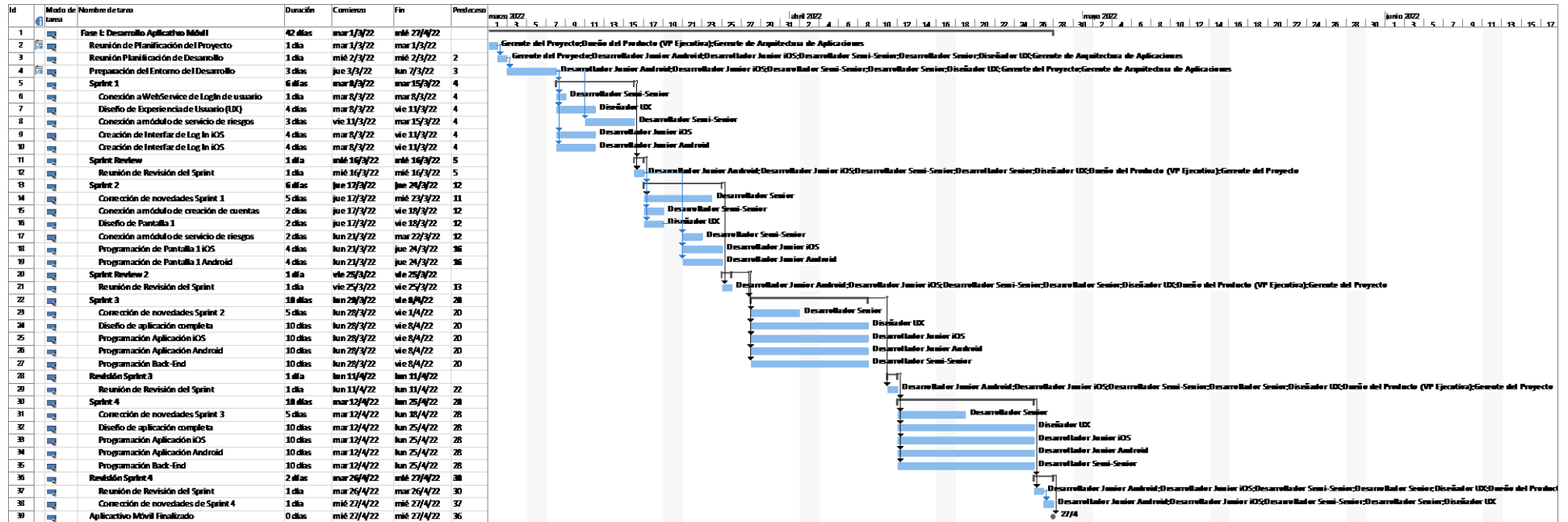
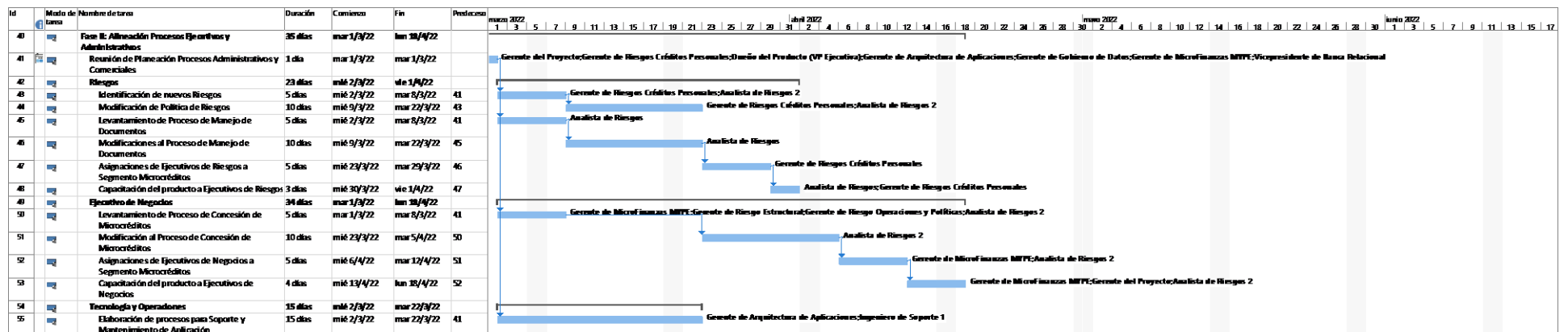


Gráfico 21: Diagrama de Gantt Fase I aplicativo “Luca al Paso”



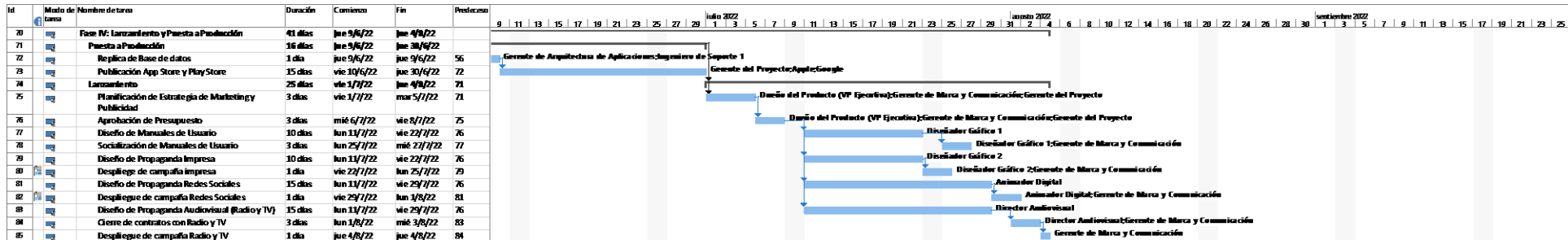
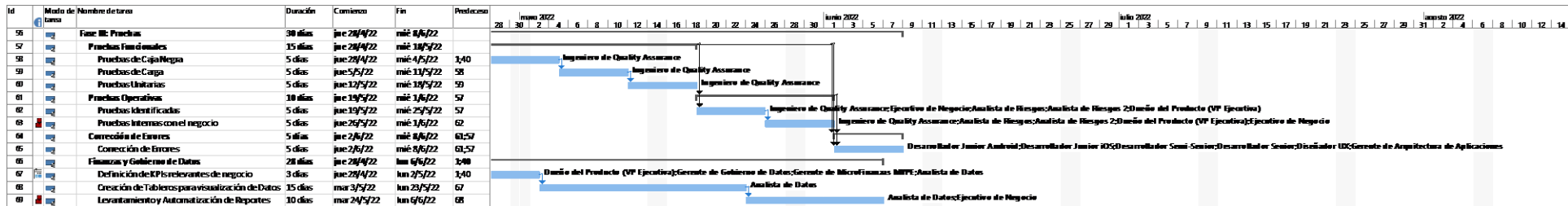


Gráfico 22: Diagramas de Gantt Fases II, III y IV aplicativo “Luca al Paso”

Anexo 2. Costos de Inversión, Mano de Obra, y Ejecución.

Descripción	Costo	Frecuencia
Mano de Obra Ejecución del Proyecto	\$ 47.090,64	Pago único
Licencia de Base de Datos	\$ 2.500,00	Pago único
Publicaciones en tiendas en línea	\$ 125,00	Pago único
Capacitaciones	\$ 5.000,00	Pago único
Mantenimiento	\$ 83,33	Mensuales
Ciberseguridad	\$ 416,67	Mensuales
Licencia tablero de tareas	\$ 100,00	Pago único
Licencia de desarrollo	\$ 500,00	Pago único
Equipos de Computación	\$ 10.000,00	Pago único
Insumos Varios	\$ 2.000,00	Pago único
Sueldos de Proyecto en marcha	\$ 20.070,00	Mensuales

Tabla 17: Costos de inversión, mano de obra y ejecución aplicativo “Luca al Paso”

Anexo 3. Cuadro de Recursos y Salarios.

Nombre del recurso	Salario Mensual	Salario por horas
Dueño del Producto (VP Ejecutiva)	\$ 2.000,00	\$ 12,50
Gerente del Proyecto	\$ 2.500,00	\$ 15,63
Diseñador UX	\$ 600,00	\$ 3,75
Desarrollador Senior	\$ 1.800,00	\$ 11,25
Desarrollador Semi-Senior	\$ 1.200,00	\$ 7,50
Desarrollador Junior iOS	\$ 600,00	\$ 3,75
Desarrollador Junior Android	\$ 600,00	\$ 3,75
Gerente de Riesgos Créditos Personales	\$ 3.500,00	\$ 21,88
Vicepresidente de Banca Relacional	\$ 3.500,00	\$ 21,88
Gerente de Microfinanzas MYPE	\$ 3.500,00	\$ 21,88
Gerente de Gobierno de Datos	\$ 3.500,00	\$ 21,88
Gerente de Arquitectura de Aplicaciones	\$ 3.500,00	\$ 21,88
Analista de Riesgos	\$ 1.200,00	\$ 7,50
Gerente de Riesgo Estructural	\$ 3.500,00	\$ 21,88
Gerente de Riesgo Operaciones y Políticas	\$ 3.500,00	\$ 21,88
Analista de Riesgos 2	\$ 1.200,00	\$ 7,50
Ingeniero de Soporte 1	\$ 600,00	\$ 3,75
Ingeniero de Quality Assurance	\$ 1.200,00	\$ 7,50
Ejecutivo de Negocio	\$ 1.200,00	\$ 7,50
Analista de Datos	\$ 1.800,00	\$ 11,25
Gerente de Marca y Comunicación	\$ 3.500,00	\$ 21,88
Diseñador Gráfico 1	\$ 600,00	\$ 3,75
Director Audiovisual	\$ 600,00	\$ 3,75
Diseñador Gráfico 2	\$ 600,00	\$ 3,75
Animador Digital	\$ 600,00	\$ 3,75

Tabla 18: Cuadro de recursos necesarios aplicativo “Luca al Paso”

Anexo 4. Cuadro de Ingresos y Egresos. Cálculo de VAN y TIR a 1 año.

Los ingresos generados por el aplicativo móvil para concesión de microcréditos para Banco Pichincha C.A consideran la adjudicación de 1.640 microcréditos mensuales con un promedio de USD \$2.000 por operación crediticia, con un plazo de pago de 24 meses, a un interés anual nominal de 19,82% y un interés efectivo mensual de 1,52%.

Tabla de amortización utilizada por Banco Pichincha C.A.: Amortización Francesa.

Mes	Egresos	Ingresos	Total Por Periodo
0	\$ 67.315,64		\$ -67.315,64
1	\$ 20.570,00	\$ -	\$ -20.570,00
2	\$ 20.570,00	\$ 14.566,67	\$ -6.003,33
3	\$ 20.570,00	\$ 28.625,83	\$ 8.055,83
4	\$ 20.570,00	\$ 42.169,77	\$ 21.599,77
5	\$ 20.570,00	\$ 55.190,66	\$ 34.620,66
6	\$ 20.570,00	\$ 67.680,56	\$ 47.110,56
7	\$ 20.570,00	\$ 79.631,38	\$ 59.061,38
8	\$ 20.570,00	\$ 91.034,93	\$ 70.464,93
9	\$ 20.570,00	\$ 101.882,90	\$ 81.312,90
10	\$ 20.570,00	\$ 112.166,85	\$ 91.596,85
11	\$ 20.570,00	\$ 121.878,19	\$ 101.308,19
12	\$ 20.570,00	\$ 131.008,22	\$ 110.438,22

Tabla 19: Cuadro de flujo de ingresos y egresos aplicativo “Luca al Paso”

Valor Actual Neto (VAN 1 año de operación) = \$226.953,91

Tasa Interna de Retorno (TIR) = 27%

Período de recuperación de Inversión = 7 meses