

# MÁSTER EN MARKETING DIGITAL, COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES

---

Experiencia del usuario. Estudio de la posible adopción del consumidor ecuatoriano de una banca exclusivamente digital.

Autor: David Alejandro Proaño Proaño  
Tutor: Ricardo Carreras  
Co-Tutor: Mario Arias

Madrid, septiembre de 2021

## ÍNDICE

<b>RESUMEN Y PALABRAS CLAVE .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>8</b>
<b>4. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS .....</b>	<b>9</b>
4.1    Hipótesis.....	9
4.2    Objetivo Principal .....	9
4.3    Objetivos Específicos.....	9
<b>5. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
5.1    Modelos disruptivos en la banca actual .....	10
5.1.1    Neo Bancos.....	10
5.1.2    Challenger Banks .....	11
5.1.3    BaaS (Bank as a Service).....	12
5.2    Caso Be de Produbanco .....	13
5.3    Antecedentes del servicio de internet en el Ecuador.....	15
5.4    Antecedentes del sector bancario en el Ecuador.....	17
5.5    Antecedentes de la banca electrónica en el Ecuador y el mundo.....	21
5.6    Confianza en la banca móvil o electrónica.....	24
5.7    Seguridad en la banca electrónica.....	27
<b>6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>32</b>
6.1    Investigación cuantitativa .....	32
6.2    Investigación cualitativa .....	37
<b>7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
7.1    Buyer Persona .....	58
7.1.1    Generación Z o Millennials .....	58
7.1.2    Generación X o Baby Boom .....	60
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>62</b>
8.1    Conclusión referente a la primera hipótesis planteada .....	62
8.2    Conclusión referente a la segunda hipótesis planteada .....	63
8.3    Conclusión referente a la tercera hipótesis planteada.....	63
<b>9. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>65</b>
<b>10. ANEXOS.....</b>	<b>70</b>
10.1    Transcripción de entrevistas (Anexo I) .....	70
10.1.1    Carla Méndez García .....	70
10.1.2    Sofía Coloma Santos.....	74

10.1.3	Carlos Andrés Córdova .....	76
10.1.4	Nicolas de Genot de Nieukerken .....	87
10.1.5	Luis Moreira Noboa .....	94
10.2	Filtrado de la pregunta n.30 con respuesta Quizás (Anexo II) .....	96

## **RESUMEN Y PALABRAS CLAVE**

### **Resumen:**

La realidad digital actual muestra la posibilidad de poner en manos del usuario los recursos necesarios para que su vida sea más fácil y así de esta manera, el consumidor no pierda tiempo al momento de la realización de una gestión, adquisición de productos o la utilización de servicios, con el propósito de simplificar o reemplazar servicios ya existentes, originando disrupciones tecnológicas. Esto es lo que sucede cuando se habla de la banca 100% digital, cuyo objetivo es el uso de todos los recursos tecnológicos a disposición para competir con la banca tradicional y satisfacer las necesidades de consumidores que anteponen lo digital a los trámites presenciales.

La presente investigación tiene como fin conocer si el usuario de la banca ecuatoriana está preparado para adoptar una banca 100% digital; descubrir la posible existencia de un mercado cautivo de potenciales clientes o leads; e identificar cuáles son los puntos claves por medio de la teoría y de la investigación de campo para que estos clientes se sientan atraídos y cómodos a la hora de utilizar este tipo de instituciones financieras; y la razón por la que las preferirían, anteponiéndose a la banca tradicional.

**Palabras Clave:** banca ecuatoriana; tecnologías disruptivas; banca digital; Fin-Tech; ecosistema de banca; omnicanalidad bancaria; neo banca; challenger banks; digital marketing 4.0; industria 4.0.

**Abstract:** With the current digital technology, you can create an easier life for the consumers in terms of user experience. In that way, the consumer does not lose time when they carry out a procedure, management, purchase of a product, or the use of services whose purpose is to replace existing services, becoming this new service in disruptive technology. That is accurate what happens with neo banking since its purpose is to use all the technological and digital resources can compete with traditional banks and satisfy the needs of consumers who prefer digital before face-to-face procedures.

The purpose of this postgraduate research work is to know if the Ecuadorian banking customer is ready to adopt neo banking, discover a captive market of potential customer leads. Identify what key points through theory and field research these clients are attracted to using these neo banking institutions and why they may prefer them over traditional banking.

**Key Words:** Ecuadorian banking; disruptive technology; digital banking; Fin-Tech; banking ecosystem; banking omnichannel; neo banking; challenger banks; digital marketing 4.0; industry 4.0.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para entender el desarrollo de la economía moderna, debemos entender y comprender la implicación que tienen las tecnologías digitales en los distintos ámbitos de la vida. Así, el uso de la información y comunicación tecnológica contribuye notablemente a la transformación económica mundial, dando lugar a nuevas formas de negocios, innovadores y llenos de creatividad que rompen los esquemas tradicionales y les dan a las personas nuevos productos o formas de servicios por los cuales apostar.

En los últimos años el término “economía digital” ha emergido. Sin embargo, el concepto dentro del negocio empezó mediante las conexiones de red, siendo la más grande el Internet. Dentro de esta red fue la manera que el mundo de la economía obtendría un amplio espectro y la introducción de las tecnologías digitales en los sectores del desarrollo económico. Hoy, la economía digital es la base de métodos innovadores como la generación de datos, procesos, almacenamiento y transmisión de bienes económicos como parte de las tecnologías digitales.

El mercado actual exige que todo producto debe tener un valor agregado para que destaque entre lo tradicional, esto conlleva inevitablemente a que el modelo de negocio de la economía se transforme, haciendo que las barreras intermedias entre consumidor y servicio o producto se vean reducidas significativamente. Además, aumenta la posibilidad de moldear cualquier servicio o producto dentro de un nuevo paradigma y de esta manera establecer un enfoque más personalizado y acorde a los tiempos actuales.

La dirección por la cual atraviesa la industria de la economía digital es la llamada “Industria 4.0” o cuarta revolución industrial, la cual fue introducida por primera vez en la Feria de Hanover, Alemania en el año 2011 para referirse al concepto de “fabrica inteligente”, para la edición de la feria del año 2013 la Academia Nacional de Ciencia e Ingeniería propuso la estrategia “Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0” acogida por el gobierno Alemán, esto con el fin de garantizar el futuro de la industria Alemana (Kagermann et al., 2013).

Para describir el paradigma que representan las tecnologías en la industria 4.0, se puede encontrar frecuentemente en la literatura términos como: tecnologías disruptivas y

tecnologías emergentes. El término de tecnologías disruptivas tiene como características principales no ser la evolución de un concepto ya existente, ni someterse a un modelo lineal, esto implica que debe tener cambios en realidad revolucionarios, no solamente pequeñas mejoras, es una tecnología, producto o servicio que deja como ineficiente y en desuso a lo que le preceda (Bower & Christensen, 1995). Este concepto fue utilizado por primera vez por Clayton M. Christensen, profesor de la Universidad de Harvard considerado hoy en día como uno de los expertos mundiales en innovación. Así mismo en el texto ya citado podemos encontrar que el término tecnologías emergentes según los autores son tecnologías con un escaso nivel de madurez que apuntan a crecer para ser parte del día a día en el futuro.

La industria 4.0 introduce masivamente sistemas ciber-físicos, atendiendo necesidades humanas que incluyen la vida, el trabajo y el ocio. Estos representan la integración de los recursos computacionales y procesos que se pueden realizar de manera presencial. Estos sistemas, sensores, equipo tecnológico y sistemas de información están conectados entre sí dándole valor a esta cadena de eventos, extendiéndose desde compañías, negocios y personas. Dando paso a una interacción de sistemas intuitivos y con una experiencia para el usuario fácil de comprender sobre protocolos estandarizados del Internet y adaptado al cambio.

Otra rama dentro de la esfera de la economía digital son las Fin-Tech, esta industria está formada por aquellas empresas que utilizan tecnologías digitales y que se encuentran en constante innovación para poder competir con las instituciones financieras tradicionales de crédito e intermediarios en el mercado de servicios financieros. Actualmente, muchas start-ups tecnológicas y grandes organizaciones son asociadas a las Fin-Tech ya que mejoran y desarrollan tecnologías de optimización de servicios financieros para implementarlos.

El desarrollo de las tecnologías financieras ha modernizado el sistema tradicional en el área de sus servicios y productos como los son las transferencias bancarias, con la que se puede realizar el pago de servicios, transferir dinero de persona a persona o de persona a una institución, así como el pago masivo por servicios, el financiamiento a una persona por medio de los datos recolectados de la misma. Otras nuevas tecnologías de financiación puede ser una colecta masiva o conocida comúnmente como

“crowdfunding”, esta tiene como concepto la financiación de un proyecto o iniciativa en una plataforma virtual en donde familiares, amigos, inversores de capital o la comunidad en general contribuyen para lograr el objetivo trazado. Así también manejo de capital como plataformas y aplicaciones para un plan financiero, trading social, intercambio de acciones o servicios de ahorro y crédito inmediato.

Con las Fin-Tech se han creado nuevas formas de negocio, fundamentalmente diferentes modelos de negocio, permitiendo nuevas formas innovadoras de interacción con el usuario. Una de estas formas de negocio son los “Neo Bancos” y cuyo concepto será explicado más adelante a profundidad, estos bancos son totalmente operativos en el Internet y solo usan canales remotos para tener contacto con sus clientes. Este tipo de instituciones financieras se empezaron a desarrollar hace aproximadamente 6 años atrás, pero están listas para conquistar este nicho de oportunidad en la industria de la economía digital.

El mayor problema en la introducción de una nueva forma innovadora de manejar la economía es hacer que el ecosistema sea eficiente en el momento de implementar el sistema. Por ello, la investigación en el área de la performance y los recursos necesarios en las áreas de marketing digital, para la adopción de un nuevo concepto de banco como los “Neo bancos”, en específico para esta investigación los “challenger banks”, son extremadamente relevantes al momento de llegar al usuario final, así como también analizar a la competencia y como estas nuevas instituciones deben enfrentarse a la banca tradicional para poder superar la barrera y empezar a captar consumidores que se encuentran como un mercado cautivo.



## 2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo el estudio de la introducción de plataformas bancarias con experiencia de usuario 100% digital o conocidos como “challenger banks”, así como también el modelo de negocio que estas plataformas poseen en comparación con la banca tradicional. Si bien ya existen estudios acerca de la evolución tecnológica de la banca digital o de las tecnologías relacionadas con la economía Fin-Tech, la investigación relacionada a la introducción de nuevas tecnologías en Ecuador en este caso un “challenger bank” como modelo de negocio y su viabilidad desde el marketing digital no tiene trayectoria. Por ello, el presente trabajo pretende ser una aportación teórica, epistemológica y práctica a dicho concepto.

Para poder ahondar en el estudio y la futura adopción por parte del usuario de “challenger banks” en el Ecuador se debe investigar la evolución de la banca ecuatoriana en materia de avances tecnológicos digitales y las necesidades del usuario, en materia de experiencia, así también el conocimiento de nuevos conceptos que en el país de estudio no se han introducido, y por ende puede existir un mercado cautivo que no ha sido explotado. Esta investigación tendrá en cuenta a los bancos que se encuentran más desarrollados en el ámbito tecnológico y que una de sus prioridades sea la banca digital. En contraste, se analizará la apertura de “challenger banks” en Europa y el rumbo que están tomando estos para que los usuarios prefieran una banca 100% digital frente a la banca tradicional.

Con lo que respecta al modelo de negocio que los “challenger banks” ofrecen a diferencia de la banca tradicional aún existe un desequilibrio considerable, ya que la banca tradicional sigue siendo el gran dominador, pero la claridad y transparencia con la que estas nuevas plataformas digitales presentan sus beneficios puede ser el punto de inflexión para que la banca 100% digital en un futuro domine el mercado y amplíe sus beneficios, por ello también esta investigación pretende entender hasta donde puede crecer este nuevo modelo de negocio.

Hay que entender que este estudio de investigación se basa en la evolución constante del desarrollo de la banca digital en el Ecuador y los beneficios que esta tiene para los usuarios. Así como también los avances tecnológicos en materia comunicacional y de la creciente digitalización de la población, ya que es una de las aristas más importantes en la actualidad para el desarrollo de plataformas digitales, como es el caso de los “challenger banks”, haciendo

que el estilo de vida hiperconectado de las personas pueda contribuir con nuevas formas de innovación de servicios, en este caso de estudios en la banca, y esto a su vez provoque una nueva forma de negocio en el Ecuador y Latinoamérica

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El objeto de investigación del presente estudio es analizar si el usuario de la banca ecuatoriana está preparado para adoptar una banca 100% digital, descubrir un mercado cautivo de potenciales clientes o leads, siendo su comparación la banca tradicional y sus canales digitales, pero que al fin y al cabo siguen siendo bancos con agencias bancarias.

La experiencia de los diferentes tipos de servicios online es un tema que ha mostrado una constante evolución en la última década. La experiencia de usuario va más allá de un simple conjunto de principios y elementos referentes a la interacción del usuario con una plataforma digital, ya que se le puede considerar como un viaje narrativo donde el usuario es el protagonista y puede ser vinculado con el factor emocional, siendo este un punto muy importante al momento de conectar con la persona, pues esta puede identificarse con los beneficios que la plataforma digital plantea.

La banca ha ido evolucionando y consolidándose en la era digital, implementando soluciones como plataformas digitales, lo cual ha llevado a cambios como las personas interactúan con las agencias bancarias y el manejo del dinero. Pero, hay que destacar que la mayoría de los bancos en el mundo, aún mantienen agencias bancarias tradicionales y todo lo que esto conlleva. Por lo que la “Industria 4.0” no es del todo una realidad en esta rama. Sin embargo, existen bancos que se han arriesgado y han nacido con el fundamento de romper este esquema y pasar hacer parte de la cuarta revolución industrial en donde todos sus servicios son digitales, dejando las agencias bancarias tradicionales aun lado y sirviéndose exclusivamente de herramientas digitales dándole a las personas una experiencia de usuario 100% digital.

Por ello, el presente estudio pretende analizar qué sectores demográficos están preparados para que plataformas como son los challenger banks puedan tener su auge en el Ecuador y se beneficien de un banco con una experiencia de usuario 100% digital y sus respectivos beneficios. Así también, se pretende comparar el modelo de negocio que manejan los bancos tradicionales con los challenger banks, ya que uno de los fundamentos de estos bancos es siempre ser transparente al momento de ofrecer sus servicios.

## **4. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS**

### 4.1 Hipótesis

- Los ecuatorianos sienten más confianza en los canales bancarios tradicionales que en los nuevos canales.
- Los usuarios de la banca del Ecuador pueden mejorar su experiencia en un challenger bank.
- El consumidor de la banca ecuatoriana demanda servicios adicionales a los ya establecidos por los bancos tradicionales y que puede encontrar en los challenger banks.

### 4.2 Objetivo Principal

Determinar si el mercado bancario ecuatoriano está preparado para la adopción por parte de los usuarios de un challenger bank en el Ecuador, esto se hará a través del análisis de antecedentes, análisis cuantitativo y cualitativo.

### 4.3 Objetivos Específicos

- Investigar sobre la evolución de la banca 100% digital como servicio en Europa, Latinoamérica y Ecuador.
- Investigar el perfil demográfico cautivo para la utilización de los servicios bancarios 100% digitales en el Ecuador.
- Analizar si es factible contar con un challenger bank en el Ecuador comprobando la aceptación por parte del consumidor de la banca ecuatoriana.

## 5. MARCO TEÓRICO

En esta introducción al marco teórico que llevarán a entender en que posición se encuentra teóricamente el Ecuador en términos digitales, desarrollo tecnológico, tele comunicacional y bancario para la viabilidad de un challenger bank, se debe dar un claro concepto de los modelos de banca disruptivos que existen.




### 5.1 Modelos disruptivos en la banca actual

#### 5.1.1 Neo Bancos

Los Neobancos o Neo Banks, son bancos 100% nativos digitales, estos por lo general nacen como banca en Internet, es decir no provienen de un banco tradicional, tampoco se lo considera como la evolución de un banco tradicional, ni una sucursal digital de una organización económica tradicional. Uno de los factores de estos bancos nativos de Internet es que no tienen licencia bancaria propia. En algunas ocasiones este tipo de entidades financieras se asocian con un banco tradicional de respaldo, mientras que hay casos que esta marca digital nace dentro de una institución financiera regulada.

Una de las ventajas de los Neobancos se caracteriza por su facilidad de uso para las generaciones más jóvenes, ya que estas tienen muy bajos costes de mantenimiento, incluso inexistentes. Uno de los factores que se aleja de la banca tradicional son las condiciones de sus productos y la claridad de las comisiones hacen que el usuario no tenga sorpresas y elimina cualquier tipo de confusión. Una estimación en el estudio de Softtek en su revista vector ITC es que 1 de cada 4 millenials británicos utiliza Neobancos (ver Tabla 1) o challenger banks.

**Tabla 1**
*Ejemplos de Neobancos que operan con éxito*

	<p>Fundado en el 2017 por dos antiguos trabajadores de BBVA e ING Direct, no es un banco y no opera como banco sino como plataforma que ofrece productos financieros ofrecidos por otras entidades y por terceros. Su aplicación permite además conectar las cuentas de cualquier banco para que los clientes puedan visualizar de manera más fácil y a simple vista todas las transacciones. Bnext ahora cuenta con más de 100 000 usuarios, y por el momento solo opera en España con una cuenta corriente y una tarjeta de prepago.</p>
	<p>Es otro de los Neobancos que permite abrir una cuenta en pocos minutos, sin requisitos y desde cualquier país de la Unión Europea. Aunque no tiene licencia bancaria, es igual de seguro que cualquier otra entidad bancaria. La aplicación empezó a operar en 2015 en Reino Unido, fue la primera aplicación móvil en ofrecer el servicio de cuenta en el Reino Unido con mínimos requisitos. Actualmente Monese tiene más de 400 000 clientes, y más del 70% la utilizan como cuenta principal.</p>
	<p>Es uno de los bancos pioneros de Norte América, propiedad de BBVA desde 2014. Simple opera solo a través de Internet y de momento está centrada en la captación de ahorro, sin dar créditos. La empresa comercializa a través de la web una cuenta corriente asociada a una tarjeta de débito (Simple Visa Card), además de aplicaciones informáticas para dispositivos móviles centradas en la gestión del ahorro.</p>

Fuente. Cuadro basado en la información encontrada en la revista vector ITC (vector ITC a Softtek Company, 2020).

### 5.1.2 Challenger Banks


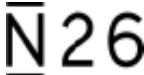


Se llama challenger banks aquellos Neobancos que, si tienen licencia bancaria, por ende, no necesitan de otra entidad bancaria que los respalde. En la mayoría de los casos estas empezaron siendo startups Fintech operadas sin una licencia bancaria. Posteriormente su modelo de negocio creció y de esta manera obtuvo una licencia de crédito.

La obtención de una licencia bancaria no es fácil, por ello no todos los Neobancos pueden permitirse ser challenger banks. La gran diferencia es que este tipo de instituciones pueden ofrecer planes de ahorro, financiación y tarjetas al igual que otros bancos tradicionales, pero sus operaciones son 100% digital. Esto permite que muchos costes se vean reducidos y además tiene la misma política de ser claro en sus términos y condiciones, así como los costes transaccionales que es una de las críticas amplias hacia los bancos tradicionales, lo que hace

que estos bancos por el momento sigan creciendo a nivel mundial y han ganado mucha más fuerza en Europa, pese a sus regulaciones de privacidad.

**Tabla 2**

*Ejemplos de challenger banks que operan con éxito*

	<p>No tenía licencia bancaria propia hasta el pasado 14 de diciembre del 2018 cuando tras unas expectativas bastante ambiciosas ha conseguido la licencia en Lituania. Con este movimiento Revolut espera acabar cuadruplicando el número de clientes, atrayendo a más de 250 000 clientes solo este año. Revolut es el challenger bank con el mayor número de clientes de Europa (3 millones), y planea alcanzar los 100 millones de usuarios en los próximos 5 años.</p>
	<p>Fundado por Valentin Stalf, tiene su sede en Berlín, pero opera en más de 17 países en Europa, y pronto empezará a ofrecer sus servicios en Reino Unido y Estados Unidos. Ya cuenta con más de un millón de clientes en toda Europa y tiene previsto que para finales de año tener más de 100 mil clientes solo en España, ya que recientemente anunció el lanzamiento del Iban español. Todas las operaciones bancarias se tramitan por internet a través de cualquier dispositivo móvil o desde el ordenador. Este banco obtuvo su licencia bancaria a mediados del 2016, y su gran ventaja es que en menos de 8 minutos el cliente puede tener abierta su cuenta bancaria mediante el reconocimiento de documentación legal al llenar el formulario de apertura. Actualmente, N26 es el challenger bank con mayor valoración de mercado (2700 millones de dólares), habiendo superado este mismo la anterior valoración récord, los 1400 millones de dólares de Revolut.</p>
	<p>Fundada en 2015 y con más de 750 000 clientes, Monzo busca satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes, desde tarjetas de débito hasta productos financieros personales. Recientemente ha anunciado que ha conseguido atraer a más de 2 millones de usuarios a su plataforma de banca digital. Y es que según Monzo, 3 de cada 100 personas en el Reino Unido se han inscrito para usar su servicio.</p>
	<p>Fundada en 2014, fue el primer banco del Reino Unido creado exclusivamente para dispositivos móviles. Su foco son productos fáciles de prescribir y contratar desde un dispositivo móvil: con depósitos a plazo de entre uno y cinco años con altas rentabilidades (de entre el 1,95 y 2,45%), hipotecas y algún otro tipo de crédito.</p>



Fuente. Cuadro basado en la información encontrada en la revista vector ITC y el estudio de N26 “De la libreta al móvil la evolución del ecosistema bancario” (vector ITC a Softtek Company, 2020), (N26, 2020).

### 5.1.3 BaaS (Bank as a Service)

Este tipo de institución también se lo conoce como “API Bank”, es uno de los sistemas más complejos de entender, pues entra en un tecnicismo tecnológico siendo este una entidad de marca blanca que ofrece su plataforma a otra institución para el impulso de esta. Este tipo de entidades tiene una licencia para manejar dinero electrónico o entidad de pago, siempre con el apoyo de tecnologías de terceros.

**Tabla 3**

*Ejemplo de instituciones BaaS*

	<p>PayPal permite a las empresas o consumidores que dispongan de correo electrónico enviar y recibir pagos en Internet de forma segura, cómoda y rentable. La red de PayPal se basa en la infraestructura financiera existente de cuentas bancarias y tarjetas de crédito para crear una solución global de pago en tiempo real. Le ofrecemos un servicio especialmente pensado para pequeñas empresas, vendedores por Internet, particulares y otros a los que no satisfacen los mecanismos de pago tradicionales.</p>
	<p>Bizum, la solución de pago por móvil de la banca española se está convirtiendo en uno de los medios de pago preferidos por los usuarios bancarios. Supera ya los 15 millones de usuarios y los 370 millones de operaciones desde su lanzamiento.</p>

Fuente. Tabla Propia basada en la información encontrando en los websites de PayPal y Bizum (PayPal, 2021), (Bizum, 2021).

## 5.2 Caso Be de Produbanco

Be de Produbanco es la primera cuenta digital en el Ecuador, es el único caso de un supuesto Neo Banco en el país, nació en el año 2016 con la intención de darle a un usuario joven la posibilidad de abrir una cuenta digital desde la aplicación y sin acercarte a una agencia. Una de las primicias de esta cuenta era la posibilidad de utilizar la tarjeta visa débito en cualquier portal de compras web, ya que hasta ese momento solo se podía hacer compras en internet por medio de una tarjeta de crédito (Produbanco, 2016). Al principio se barajaba la opción de que Be fuese un banco independiente, pero las leyes del Ecuador no permiten que dueños de una institución financiera sea propietarios de otra por ello se decidió tratarla como una submarca de Produbanco (de Genot, 2021). Pero al cabo de 2 años aproximadamente todos los bancos en el Ecuador empezaron a implementar la apertura de cuentas de forma online y habilitar las tarjetas de débito para realizar compras de manera virtual. Para no quedarse atrás el mismo



Produbanco implemento estas funcionalidades, por ello se convirtió en un competidor de Be (Córdova, 2021). Lo que ha hecho que este experimento decaiga y no evolucione.

### 5.3 Antecedentes del servicio de internet en el Ecuador

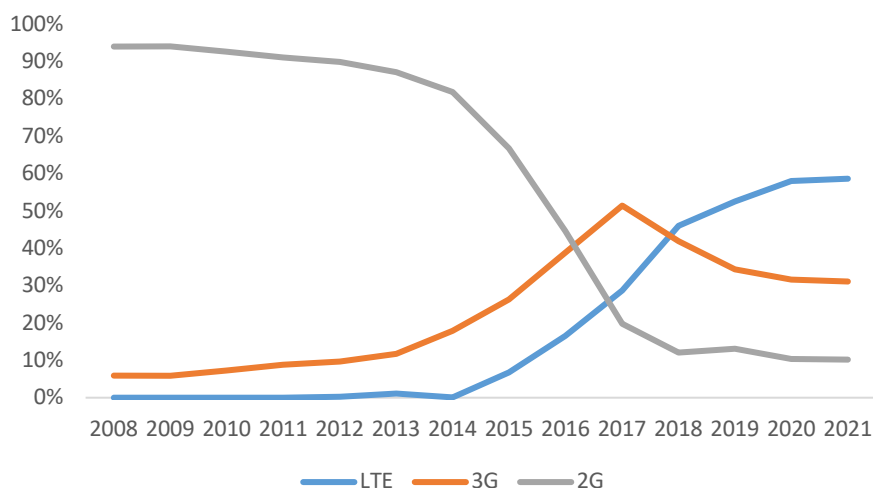
El éxito de la banca 100% digital radica en su accesibilidad, transparencia, facilidad y en el crecimiento imparable de los servicios, así los dispositivos móviles se han convertido en una herramienta fundamental de interacción. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos Ecuatoriano, en el año 2019 el 76.8% de la población tenía acceso a un dispositivo smartphone (INEC, 2019), si a esto le añadimos que la tasa de crecimiento del uso de medios de pago digital en los últimos cinco años en Ecuador aumentó un 16% (Banco Central del Ecuador, 2018), podemos sopesar una posibilidad de la implementación de un Challenger Bank en un futuro próximo.

Siendo internet la base para los proyectos digitales, así como su principal plataforma a través del cual establecemos interacciones. Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desde el año 2010 en Ecuador se ha venido observando una mayor adopción de líneas de internet móvil 54,9% frente a líneas de internet fija 11,5%. Entre 2010 y 2018 dicho crecimiento anual seguía siendo mayor en el internet móvil 48,3%, frente a la fija 16,7%. A diciembre de 2018 las conexiones fijas ascendían a 1.954.337, mientras que las móviles, a 9.342.814, siendo las de tipo coaxial, cobre y dial-up las que representan 63,82%, las conexiones de fibra óptica, 27,62%, y las que tienen medios fijos-inalámbricos, 8,55%. Cabe destacar que entre el período de 2012 y 2018, el número de conexiones de última tecnología a través de medios ópticos se multiplicó por 10, siendo las conexiones que mayor tasa de crecimiento habían registrado hasta ese momento (Zapata et al., 2020).

Respecto a la evolución del internet móvil en el Ecuador, su implementación y la adopción de dispositivos con tecnología apta para la utilización de datos móviles, nos podemos remitir a la información del BID, donde se puede constatar que hasta el año 2018 las líneas con tecnología LTE experimentaron un ascenso de un 46%, mientras que las líneas con tecnología 3G un 41.9%; y a su vez, existía un remanente del 12,1% que aún utilizaba redes 2G (Zapata et al., 2020). Contrastando información con la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones para 2021 la adopción de líneas LTE ha aumentado en un 12.7%, mientras que las líneas con tecnología 3G descendieron un 10.8% y el remanente de redes 2G es de 10.2% (ARCOTEL, 2021) (ver Gráfico 1).

### Gráfico 1

Porcentaje de Líneas móviles por tecnología (2008 - 2021)

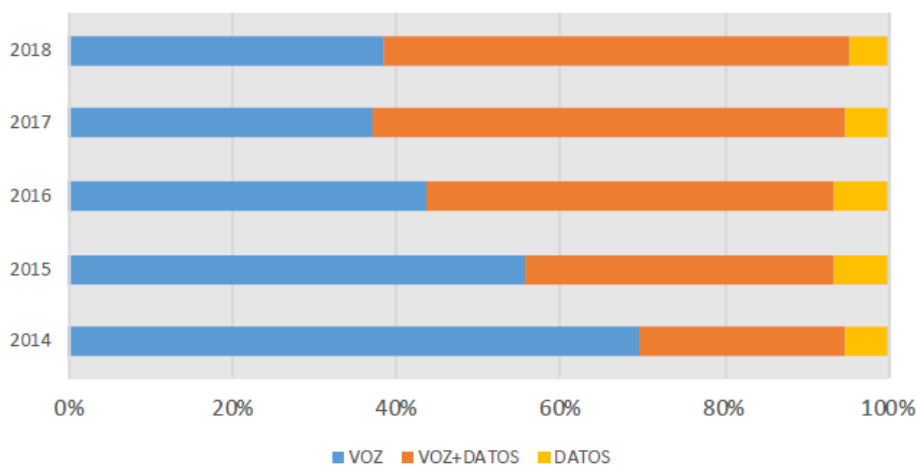


Fuente. Adaptación de la información encontrada en (ARCOTEL, 2021).

Los datos anteriores demuestran que la tendencia tecnológica adoptada en el Ecuador según sus tipos de conexión está cada vez más orientada al uso de datos móviles (ver Gráfico 2). Según el estudio hecho por el BID, las conexiones utilizadas sólo para servicios de voz a nivel usuario entre el año 2014 y 2018 experimentaron una reducción del 50.5%, mientras que las líneas con tecnología de recepción de datos aumentaron un 100.6% en el mismo período (Zapata et al., 2020).

### Gráfico 2

Líneas móviles por tipo de conexión

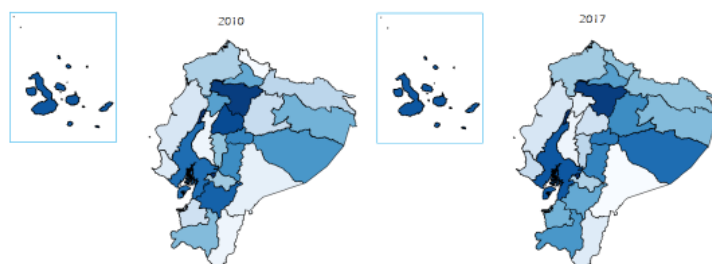


Fuente. Gráfico extraído del documento Estado actual de las telecomunicaciones y la banda ancha en Ecuador realizado para el BID por sus autores (Zapata et al., 2020).

Uno de los requisitos fundamentales de los Challenger Banks es la penetración de internet y su uso en el país, sin embargo, se sabe que Ecuador es un país en vías de desarrollo tanto a nivel económico como tecnológico, y que no todas las provincias tienen el mismo nivel económico social. Como nos refiere el estudio realizado por el BID, entre 2010 y 2017 la penetración más importante de internet tuvo lugar en algunas provincias con mayor población del país. En cuanto a la penetración por número de conexiones a finales de 2017, solo cuatro provincias se encontraban por encima del promedio 4,2%, y si nos remitimos al porcentaje del uso del servicio, tan sólo siete provincias estarían por encima del promedio nacional 58,3% (Zapata et al., 2020).

### Gráfico 3

*Densidad de uso de internet por provincia, 2010 – 2017*



Fuente. Gráfico extraído del documento Estado actual de las telecomunicaciones y la banda ancha en Ecuador realizado para el BID por sus autores (Zapata et al., 2020).

#### 5.4 Antecedentes del sector bancario en el Ecuador

El avance tecnológico en el sector bancario se ve inmerso en un constante proceso de innovación, con el objetivo de desarrollar una capacidad digital sólida, facilitando el acceso y permitiendo un uso óptimo de los servicios. Por ello, la innovación tecnológica en el ámbito digital y el estudio en el campo de la experiencia de usuario son las principales herramientas que intentan cumplir las expectativas de los usuarios, cada vez más exigentes, como son las generaciones actuales.

En la actualidad, en Ecuador existen 23 entidades bancarias activas, siendo consideradas 4 grandes, 11 medianas y 9 pequeñas (ver Tabla 4). Así también, cada una de ellas disponen de aplicaciones móviles que permiten revisar las finanzas, gestionar transacciones o realizar

pagos. Sin embargo, no deja de existir la necesidad de acercarse a una entidad bancaria para ciertos requerimientos.

**Tabla 4**

*Instituciones Bancarias Activas en el Ecuador*

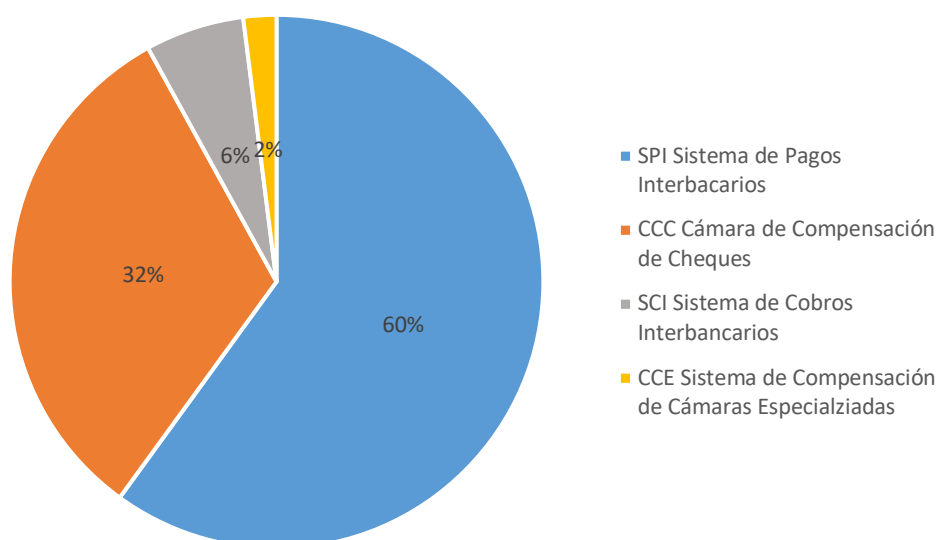
<b>Nombre Institución</b>	<b>Fecha de Resolución</b>
Banco Pichincha	02/04/1906
Banco Machala	20/06/1962
Banco Loja	05/02/1962
Banco Pacífico	18/01/1972
Banco Internacional	04/09/1973
Banco Amazonas	10/07/1975
Banco del Austro	27/07/1977
Banco Produbanco	27/03/1978
Banco Bolivariano	04/04/1979
Banco Comercial de Manabí	10/07/1979
Banco Coopnacional	28/10/1985
Banco General Rumiñahui	14/07/1988
Banco Litoral	11/07/1988
Banco Solidario	29/07/1996
Banco del Bank	10/11/2003
Banco Procredit	23/09/2004
Banco Capital	07/06/2007
Banco Finca S.A.	14/08/2007
Banco D-Miro S.A.	24/11/2010
Banco Desarrollo de los pueblos S.A.	04/02/2014
Banco Guayaquil	21/05/2015
Banco Visionfund Ecuador S.A.	26/08/2016
Banco Diners	30/05/2017

Fuente. Adaptación de la información encontrada en (Superintendencia de bancos Ecuador, 2021).

El Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) existe en el Ecuador desde el año 2002, se trata del método más antiguo de transferencias electrónicas de pago entre clientes de distintas entidades financieras, desde que el dólar estadounidense se estableció como moneda oficial del país. Actualmente es considerado como el sistema más fuerte, canalizando el 60% del monto total del Sistema de Pagos (SCP) desde el año 2015. Anteriormente, el canal más usado era la Cámara de Compensación de Cheques (CCC) donde las distintas entidades depositaban a través de cheques bancarios todo tipo de transacciones y esto a su vez les servía como método de respaldo o de justificante, hoy en día canaliza el 32% de transacciones interbancarias. Para el resto de las transacciones existe el Sistema de Cobros Interbancarios que cubre el 6% y finalmente, las Cámaras de Compensación Especializadas con tan sólo un 2% (Arroyo & Rubio, 2020)

#### Gráfico 4

*Sistema Central de Pagos*



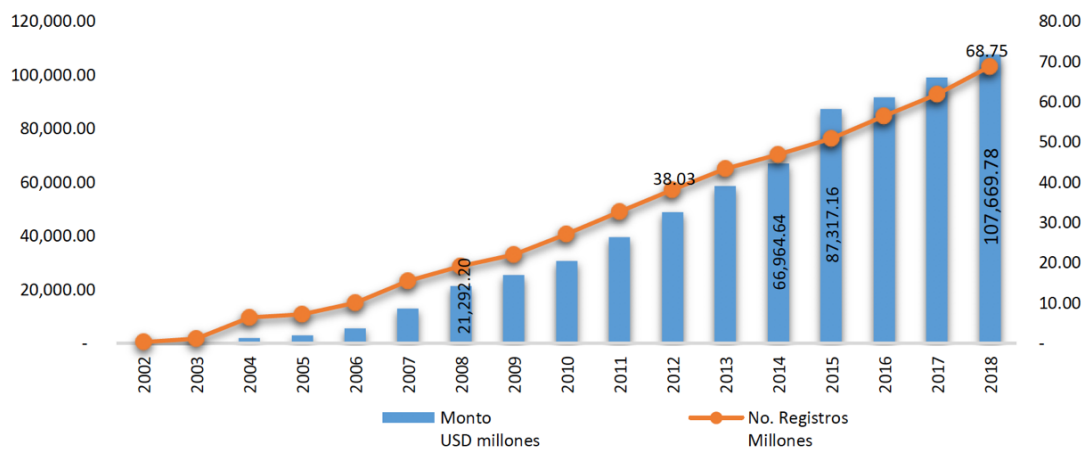
Fuente. Gráfico basado en los datos del documento evolución de los medios de pago electrónicos en el Ecuador, (Arroyo et al., 2020).

Según el Banco Central del Ecuador, el SPI inició sus operaciones con un monto anual de 154.5 millones de dólares y 262.2 mil transacciones, en el año 2018 este monto había ascendido a 107,669.7 millones y 68.7 millones de transacciones, generando como resultado un promedio diario de 448.62 millones y 290 mil operaciones realizadas. Analizando los datos se llegó a la

conclusión de que el promedio de transacciones sufrió un aumento de un 14% por año, (Arroyo et al., 2020), (ver Gráfico 5).

### Gráfico 5

*Sistema de Pagos Interbancarios (SPI)*

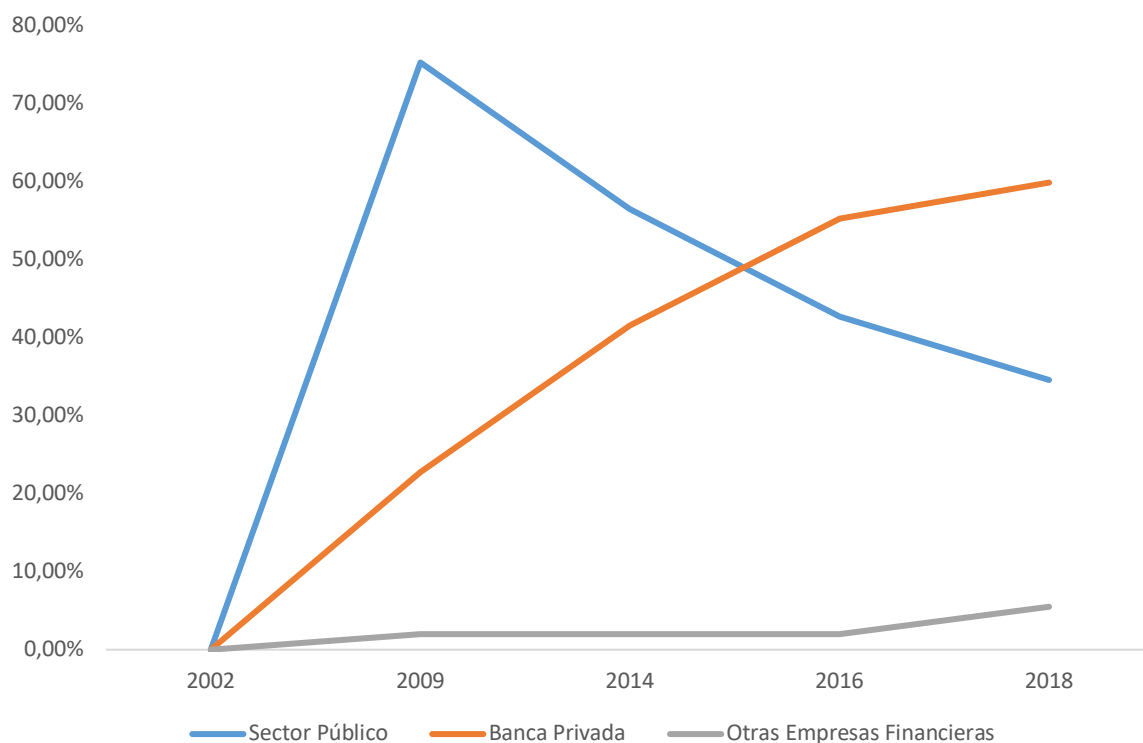


Fuente. Gráfico realizado para el documento estadístico de los medios de pago electrónicos en el Ecuador (Arroyo et al., 2020).

Entre el período del 2002 y el 2013, el SPI canalizó en mayor proporción montos relacionados al sector público abarcando este el 65%, seguido por el sector financiero privado con un 33% y, por último, las entidades financieras del sector financiero popular y solidario siendo este el 2% restante. A partir del 2014, el comportamiento del SPI da un giro y la banca privada pasa a captar el 60% de las transacciones por medio de este sistema hasta la actualidad. Con el paso de los años se ha notado un crecimiento de las empresas financieras de bajo perfil, del 1% en 2010 creció hasta un 5% en 2018 (Arroyo et al., 2020) (ver Gráfico 6).

**Gráfico 6**

*Porcentaje de Pagos Interbancarios – Por tipo de entidad*



Fuente. Gráfico basado en las estadísticas publicadas en el documento evolución de los medios de pago por el Banco Central del Ecuador (Arroyo & Rubio, 2020).

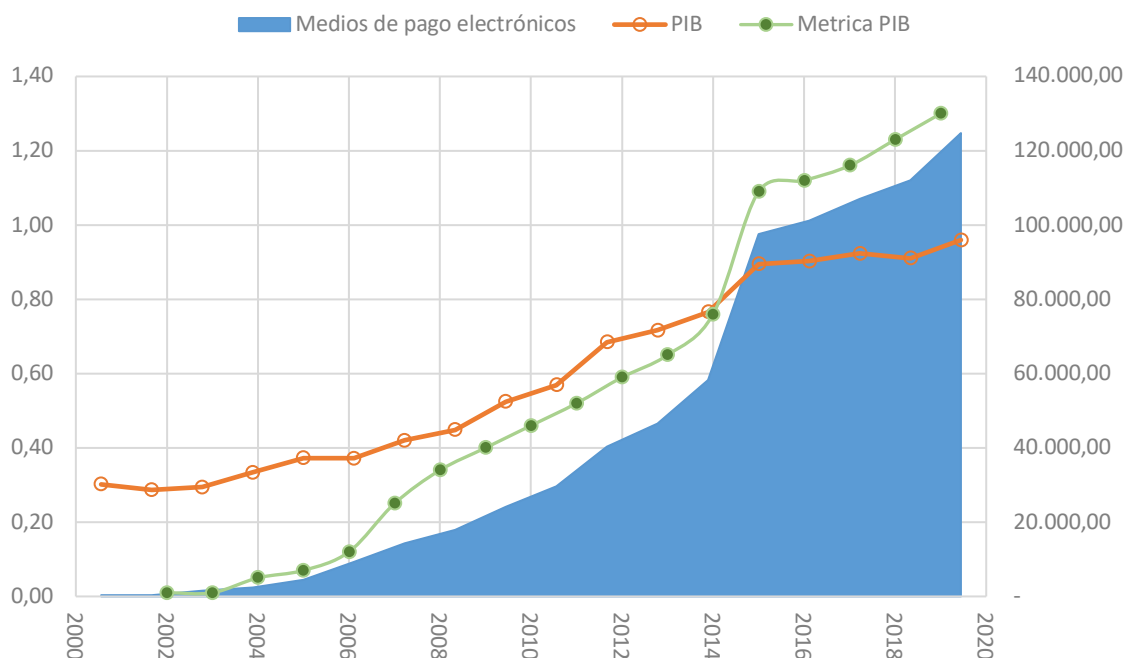
### 5.5 Antecedentes de la banca electrónica en el Ecuador y el mundo

Las transacciones realizadas por medios electrónicos en el Ecuador hasta 2019 canalizaron el equivalente al 1.3 veces el PIB del país según las estadísticas publicadas por el Banco Central del Ecuador. A principios de la dolarización, en el año 2002, las transacciones electrónicas equivalían solamente a un 0.01 veces el PIB (ver Gráfico 7). El monto total por medio de transacciones electrónicas evidenció una evolución positiva en el año 2015, ya que empezó a superar el PIB en 1.09 veces. Esto demuestra un fuerte desarrollo en los medios de pagos electrónicos en el Ecuador, pero la experiencia internacional demuestra que aún hay camino por recorrer en el desarrollo digital de la banca y la adopción de estos sistemas como herramientas de solución de problemas al momento de mejorar la experiencia del usuario. Frente a todos estos datos, Ecuador aún está por debajo de la región en comparación con los resultados de otros países como Brasil que canalizan transacciones 14 veces su PIB, Colombia 9.7 veces o Perú 4.8 veces (Arroyo et al., 2020).



## Gráfico 7

*Desarrollo de los medios electrónicos.*



Fuentes. Gráfico propio con recopilación de datos tanto del Banco Central del Ecuador y la organización del Banco Mundial (Organización Banco Mundial, 2021), (Arroyo & Rubio, 2020).

Nota. Todas las métricas están en millones de USD.

Por otro lado, un estudio realizado por N26, uno de los challenger bank con más crecimiento en los últimos años, a mediados del 2020 en España llamado “De la libreta al móvil la evolución del ecosistema bancario” muestra que el 49% de encuestados quiere realizar todas las operaciones online. (N26, 2020). En un contexto en que el número de oficinas en España decrece, más de un 40% entre 2008 y el primer semestre de 2018, y aumenta exponencialmente el número de usuarios de banca online, suponiendo el 53% del total de internautas (Gonzalo Alconada, 2019).

Estos datos van en contra de la tendencia que muestran la banca tradicional ecuatoriana, pues la Superintendencia de bancos del Ecuador registró un aumento en la apertura de sucursales bancarias, ascendiendo de 1325 a 1494 en el periodo de diciembre del año 2015 hasta diciembre del año 2020 (Superintendencia de bancos Ecuador, 2020) (ver Tabla 3). Pero a su vez, el Banco Central del Ecuador en el año 2018 registró que el 73% de las transacciones bancarias se realizaron en línea (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto puede suponer un punto de

inflexión para que la banca ecuatoriana se encamine a una transformación digital, donde los usuarios están dispuestos a utilizar un Challenger Bank.

**Tabla 5**

*Promedio Anual de oficinas por entidad bancaria en el Ecuador*

<b>Entidades</b>	<b>Prom. 15</b>	<b>Prom. 16</b>	<b>Prom. 17</b>	<b>Prom. 18</b>	<b>Prom. 19</b>	<b>Prom. 20</b>
Banco Pichincha	293	271	281	269	262	250
Banco del Pacífico	170	168	146	146	147	144
Banco de Guayaquil	149	158	188	189	190	207
Produbanco Grupo Promerica	117	115	113	114	121	127
Banco Bolivariano	109	101	107	110	106	108
Banco Internacional	91	91	89	88	88	88
Banco del Austro	87	88	89	92	92	94
Banco de Machala	59	57	52	51	51	50
Banco Solidario	59	56	53	53	55	54
Banco Procredit	27	26	10	9	7	7
Banco General Rumiñahui	25	25	24	25	25	26
Banco Delbank	24	24	24	25	26	27
Banco de Loja	21	20	19	19	19	19
Banco Codesarrollo	19	19	21	21	21	21
Banco Visionfund Ecuador	17	17	17	17	17	17
Banco Dmiro	15	15	14	14	14	14
Banco Finca	16	14	14	14	14	14
Banco Capital	11	10	9	4	3	3
Diners Club del Ecuador	7	8	8	6	6	6
Banco Comercial de Manabí	6	6	6	7	7	7
Banco del Litoral	6	6	7	8	6	7
Banco Coopnacional	4	4	4	4	4	4
Banco Amazonas	2	2	2	2	2	2
Banco Citibank	2	2	2	2	2	2
BanEcuador				171	170	170
Banco de Desarrollo del Ecuador				1	1	6
<b>TOTAL</b>	<b>1336</b>	<b>1303</b>	<b>1299</b>	<b>1461</b>	<b>1456</b>	<b>1474</b>

Fuente. Adaptación de la información encontrada en el portal de la Superintendencia de Bancos del Ecuador en el apartado Portal de Estadísticas y Estudios - Datos de Servicios Financieros – Estadísticas de oficinas (Superintendencia de bancos Ecuador, 2020).

Respecto a las operaciones más frecuentes realizadas en la banca mediante dispositivos móviles, el Estudio de Nielsen a nivel global encuentra que: a) un 47% accede a la información de la cuenta, b) un 42% realiza pago de cuentas, y c) un 36% realiza transferencias de dinero; siendo el continente asiático el que cuenta con el mayor número de usuarios (Nielsen, 2016). Según el Índice de Economía y Sociedad Digital (I-DESI), las operaciones más habituales que realizan los clientes de banca digital a nivel de la Unión Europea son: la consulta de saldo y de movimientos, transferencias y el pago de facturas y recibos (Canfranc et al., 2020).

Por otra parte, en el año 2017 el Banco Central del Ecuador registró que la operación más frecuente realizada por los ecuatorianos fueron los pagos interbancarios o pago de facturas (Banco Central del Ecuador, 2019). Estos datos solo refuerzan la posibilidad de mejorar los procesos implicados en la experiencia de usuario, promoviendo que la interacción entre cliente y usuario se consolide en un futuro de manera permanente a través de canales digitales, y así reducir costes operativos innecesarios.

En el Ecuador, el Código Orgánico Monetario y Financiero establece el marco de políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de los sistemas bancarios, así como los regímenes de valores y seguros, el ejercicio de sus actividades y la relación con sus usuarios. El Art. 99 de dicho documento, da por válido los medios de pago digitales, por contactless o transferencias electrónicas, sin excepción (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2014). Sin embargo, a nivel de experiencia de usuario queda mucha labor por realizar, pues aún no se han adoptado todas las tecnologías existentes, un claro ejemplo de ello, es el uso tan extendido de herramientas de pago como Apple Pay o Google Pay disponibles en varios países desde hace ya mucho tiempo y, que en los bancos ecuatorianos aún no se contempla.

Tras exponer estos antecedentes, se valora favorablemente la posibilidad de incorporar proyectos bancarios 100% digitales, como los challenger banks en la banca ecuatoriana, prestando cierta consideración al factor cultural, pues se prevé encontrar diferencias que descubriremos más adelante en esta investigación.

## 5.6 Confianza en la banca móvil o electrónica

La Real Academia Española (RAE) define la confianza como la esperanza firme que se tiene de alguien o algo (Real academia Española, s/f); es decir, no se limita necesariamente hacia

otra persona, sino también hacia un objeto, entidad o institución, donde el consumidor espera que cumpla la función para la cual la necesita. En este sentido, hay que tener presente que las relaciones de confianza establecidas con una entidad se caracterizan por una gran intensidad, que variará en función del sector de la actividad (Torres Moraga et al., 2007). Así, la confianza se convierte en un mecanismo de gobierno en las relaciones que están caracterizadas por la incertidumbre, vulnerabilidad y dependencia (ver Tabla 4).

El tipo de entorno en el que se establece la relación de confianza puede influir en dicha relación, según el estudio “Concepto, dimensiones y antecedentes de la confianza en los entornos virtuales”, se afirma que en los entornos virtuales resulta más difícil definir el concepto de confianza, debido a las diversas perspectivas desde las cuales puede ser estudiada y el elevado grado de abstracción que presenta, siendo en ocasiones equiparada a términos como credibilidad o seguridad en las transacciones online (Sanz et al., 2009). Una de las características esenciales de la confianza es su carácter multidimensional, siendo las dimensiones que, asociadas con mayor frecuencia, la honestidad y la benevolencia.

Por ello, Gerrard y Cunnigham en su estudio, afirman que un punto fundamental a trabajar es el incremento de la confianza de los consumidores en los entornos virtuales, pues el riesgo asociado a posibles pérdidas derivadas de la transacción bancaria online es mayor que el de la banca tradicional (Gerrard et al., 2006). Los clientes suelen experimentar temores asociados al estado de incertidumbre a la hora de realizar compras online, como es el riesgo de equivocarse en la decisión de compra. También existen otros miedos, los derivados de la posibilidad del oportunismo empresarial, se da cuando la entidad vela por su propio interés, oculta información relevante, muestra términos poco claros, elude sus responsabilidades relacionales, etc.... (San Martín Gutiérrez, 2006). Por lo tanto, los clientes que no sienten confianza hacia un establecimiento virtual no serán leales, incluso aunque en general estén satisfechos con el mismo (Anderson & Srinivasan, 2003).

Si ahondamos un poco en la confianza, uno de sus puntos clave radica en la honestidad, ya que ésta hace referencia a la creencia en que la otra parte va a actuar sinceramente y que cumplirá sus promesas y obligaciones. Mientras que la benevolencia, se refiere a la creencia en que la otra parte está interesada en conseguir beneficios de manera conjunta y no tomará decisiones que perjudiquen al que confía (Doney & Cannon, 1997). De esta manera las partes se benefician mutuamente dando a entender que existe una relación que puede extenderse en el tiempo.

Los challenger banks, al tener un servicio totalmente intangible, donde la mayoría de las acciones se realiza a través de internet y en donde la relación persona a persona es casi inexistente, el servicio tiene que ganar fidelidad, lealtad y fiabilidad complementándose con la honestidad, como Albert Jovell en su libro “la confianza en ausencia, no somos nadie”, el valor de la honestidad incluye significados muy importantes al momento de plasmar acciones como “no mentir y mantener las promesas” (Jovell, 2007), esto a su vez deriva en confianza de los usuarios hacia el servicio.

**Tabla 6**
*Tipos de confianza y definiciones referente a la investigación*

Tipos de confianza	Definición	Autor
Confianza básica o emergente	Se puede considerar la confianza por instinto, la cual se aprende mediante la acción de repetición. En lo que respecta al mundo de servicios digitales, es aquella que emerge cuando las transacciones comerciales se cumplen. Así también, es vista como una relación frágil que con el tiempo se va desarrollando por medio del cumplimiento de expectativas y beneficios.	(Zucker, 1985)
Confianza afectiva o judicial	Basada en las emociones, esta se centra en las experiencias buenas o malas que uno puede adquirir durante el tiempo, por ejemplo, cumplir retos personales teniendo en cuenta las emociones personales.	(Warrington & Shim, 2000)
Confianza racional	Este tipo de confianza se basa en la evaluación o reputación de un producto o servicio, esto pasa también en el aspecto digital, en donde se sabe que el riesgo tomado no es alto.	(Ring, 1996)
Confianza heredada	La confianza heredada es aquella que se puede interpretar en el ámbito comunicacional como el “boca a boca”. Personas de confianza dan su veredicto o recomendación acerca de un servicio o producto. De esta manera te convences de adquirirlo.	(Coleman & Li, 1996)

Fuente. Este cuadro está basado en la investigación “análisis de un modelo de confianza hacia la banca en internet, en un país de baja adopción” realizada por (Figueredo, 2016) y puesto en contexto con el estudio Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment realizado por (Child & Möllering, 2003).

## 5.7 Seguridad en la banca electrónica

El avance de las tecnologías de la información en los distintos entornos que nos rodean ha hecho que el uso de Internet se vuelva algo básico entre los servicios de primer orden y el uso

del Ciberespacio. Esto constituye una nueva puerta para los cibercriminales y la aparición de nuevas amenazas tecnológicas, pues el mundo actual se desarrolla en un entorno digital y resulta fundamental conocer los riesgos que presentan su uso. En este nuevo escenario no existen fronteras y los actores de este tipo de ataques suelen estar detrás de un ordenador con la facilidad de actuar desde cualquier punto del mundo, produciéndonos así, la sensación de que la ciberdelincuencia no tiene límites.

La hiperconexión ha permitido que el paraguas imaginario en el que todos nos encontramos protegidos sea vulnerado y que pasemos a ser blancos potenciales de los cibercriminales a través del uso de internet. Por ello, para este estudio analizaremos los términos que corresponden a cada uno.

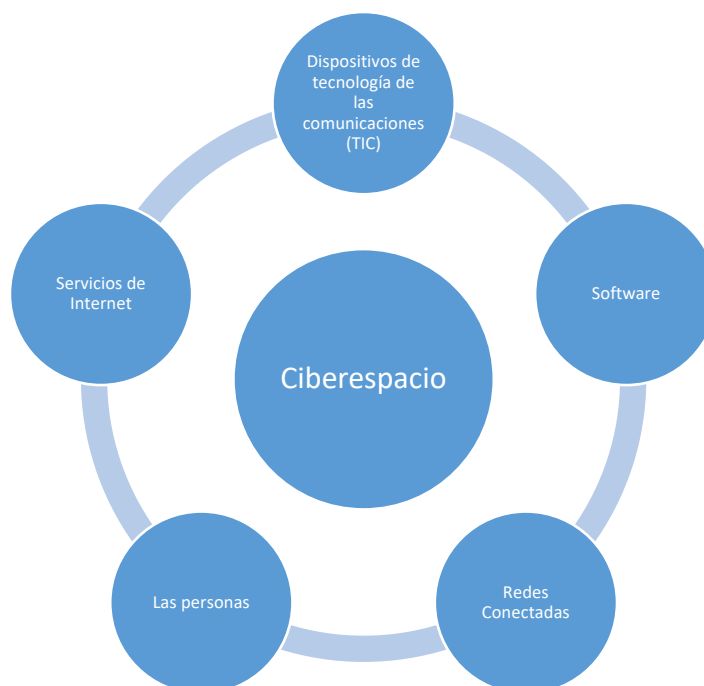
**Ciberdefensa:** Podemos definir Ciberdefensa por su composición. Ciber es aquel espacio intangible, esto se refiere a la estructura de las conexiones, por ejemplo, computadores, rúters, servidores, firewalls. El término también engloba la información crítica como los datos de las personas y organizaciones que están en este espacio. Mientras que la defensa es el acto de mantener a salvo dicha información de un ataque, sin embargo, al hablar de defensa en el ciberespacio nos referimos a las políticas y al proceso activo crítico que pretende mantener a salvo esta información (Saydjari, 2004).

**Ciberseguridad:** La “Information Systems Audit and Control Association” (ISACA) define la ciberseguridad como la “Protección de activos de información, a través del tratamiento de amenazas que ponen en riesgo la información que es procesada, almacenada y transportada por los sistemas de información que se encuentran interconectados”. Se trata de la suma de los esfuerzos invertidos para abordar el riesgo cibernético, gran parte del cual, hasta hace poco, se consideraba tan poco probable que apenas requería nuestra atención. La protección de datos de información, que son tratados técnicamente como activos, de no ser extraídos de donde se encuentren almacenados (Barzilay, 2013).

**Ciberespacio:** No es un espacio meramente tridimensional en donde la funcionalidad, estructura y seguridad lo forma, sino que abarca un espacio hiperdimensional dentro del cual se encuentra la información (Saydjari, 2004) (ver Gráfico 8).

## Gráfico 8

*Un Diseño de como el ciberespacio está constituido.*



Fuente. Estructura realizada en base a la ilustración encontrada en el texto “cyber defence: art to science” (Saydjari, 2004).

Esto ha hecho que a lo largo del tiempo los estados fomenten y desarrollen políticas y estrategias de seguridad nacional. Dichas estrategias a nivel usuario tienen como finalidad brindar un nivel de seguridad óptimo a las personas donde se sientan cómodos y puedan desarrollar sus actividades personales, sociales y comunicativas en el ciberespacio, junto al ejercicio de derechos fundamentales como la libertad de expresión, el acceso a la información, la protección de la vida privada y la propiedad.

En Ecuador como en Latinoamérica en general, la falta de presupuesto y de formación universitaria y técnica impide que los estados implementen de forma eficaz las políticas y capacidades técnicas para enfrentar las nuevas amenazas cibernéticas. El Índice Global de Ciberseguridad (GCI), emitido por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), publicado en el 2017, ubicó al Ecuador en el puesto 65 de 193 países a nivel mundial, lo que demuestra que aún queda mucho trabajo por desarrollar (International Telecommunication Union, 2017) (ver Tabla 7).

## Tabla 7

*Ranking regional por puntuación en Ciberseguridad*



<b>Región América</b>		
<b>país</b>	<b>puntuación</b>	<b>ranking global</b>
Estados Unidos de América	0.919	2
Canadá	0.818	9
México	0.660	28
Uruguay	0.647	29
Brasil	0.593	38
Colombia	0.569	46
Panamá	0.485	61
Argentina	0.482	62
Ecuador	0.466	65
Perú	0.374	78
Venezuela	0.372	79
Chile	0.367	80
Jamaica	0.339	84
Costa Rica	0.336	85
Paraguay	0.326	86
Barbados	0.273	94
Guyana	0.208	97
El Salvador	0.208	107
San Vicente y Granadina	0.189	113
Belice	0.182	115
Antigua y Barbuda	0.179	116
República Dominicana	0.162	121
Suriname	0.155	124
Nicaragua	0.146	124
Bahamas	0.137	128
Bolivia	0.122	133
Granada	0.115	136
Guatemala	0.114	137
Trinidad y Tobago	0.098	140
San Cristóbal y Nieves	0.066	150
Cuba	0.058	152
Santa Lucía	0.053	155
Honduras	0.048	156
Haití	0.040	160
Dominicana	0.010	161

Fuente. Basada en la tabla en la Región Americana en el estudio por (International Telecommunication Union, 2017).

A pesar de que, en Ecuador, existe una norma constitucional y legal; procesos e instituciones responsables de promover, planificar, ejecutar y supervisar las medidas relacionadas con la

ciberseguridad; en el estudio “La ciberseguridad en el Ecuador, una propuesta de organización” afirma que no existe una estrategia nacional de ciberseguridad en el país; fundamentándose en que las instituciones e instrumentos no se encuentra articulados ni operan de forma coordinada para cumplir con su cometido (Almeida & Herrera, 2019).

## 6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se ha decidido usar tanto técnicas cuantitativas como cualitativas, con el fin de enriquecer el estudio con la información recabada de personas ligadas a la banca ecuatoriana, así como de los consumidores de esta y a su vez obtener pilares sólidos que junto a las bases del marco teórico posibilite encontrar respuestas a los objetivos planteados.

Dicha información nos permitirá apoyar o rechazar nuestras hipótesis y comprobar si el usuario de la banca ecuatoriana está listo para consumir una nueva forma de banca como son los Challengers Banks. Los datos de la investigación teórica avalan que el usuario promedio utiliza de manera habitual la banca digital, ya que les facilita el acceso a ciertos trámites y no requieren de su presencia en las agencias físicas, potenciando la utilización de un banco 100% digital como lo es un Challenger Bank.

### 6.1 Investigación cuantitativa

Para la parte cuantitativa se recopilamos datos a través de una encuesta online formulada desde la plataforma *forms* de Microsoft y completadas entre el período de junio y agosto. Se utilizó este medio debido a la distancia y a la compleja situación que el mundo atraviesa actualmente por la pandemia, siendo la manera más efectiva de recolectar información. El objetivo se estableció en conseguir 400 encuestas válidas, se consideran válidas sólo aquellas que hayan sido completadas por usuarios con cuentas bancarias en el Ecuador.

En esta primera fase se pretende analizar si el consumidor de la banca ecuatoriana utiliza habitualmente la banca digital para realizar transacciones como transferencias o movimiento de capital y en qué medida está dispuesto a realizar las transacciones de manera online, incluyendo todas aquellas que en este momento no se pueden hacer de manera digital. De esta manera se puede valorar la adhesión de los usuarios a un Challenger Bank, puesto que este permite un fácil acceso y presta todos los servicios de manera virtual.

Para la medición de los resultados se utilizó la escala de Likert, ya que de acuerdo con la clasificación de Namakforoosh, puede constituirse como un método de interrogación. Este método de recopilación de datos es uno de los más conocidos especialmente en ciencias sociales

y humanas, donde el objeto de estudio lo forma seres humanos, quienes tienen la información requerida o pueden ofrecer información acerca del asunto estudiado (Namakforoosh, 2005).

Este método de recolección de datos posibilita la adquisición de distintos datos sobre los sujetos ya sean estos objetivos y específicos como son la edad, estado civil, lugar de origen etc..., hasta información más compleja y subjetiva que requiere de una mejor comprensión y análisis, como son las percepciones personales, preferencias u opiniones a través de las expresiones de una persona. Una de las características de este tipo de metodología son las escalas socio métricas cuya característica especial es que las preguntas tienen asignado un valor numérico.

A continuación, en la siguiente tabla se puede observar las preguntas formuladas en la encuesta:

**Tabla 8**

*Cuadro explicativo de las hipótesis con las preguntas de la encuesta realizada*

<b>Hipótesis</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>Preguntas Encuestas</b>
1. Los ecuatorianos sienten más confianza en los canales bancarios tradicionales que en los nuevos canales.	(Arroyo & Rubio, 2020) (Banco Central del Ecuador, 2018) (Banco Central del Ecuador, 2018) (Barzilay, 2013) (Coleman & Li, 1996) (Doney & Cannon, 1997) (Figueredo, 2016) (Gonzalo Alconada, 2019) (International Telecommunication Union, 2017) (Ring, 1996) (San Martín Gutiérrez, 2006) (Sanz et al., 2009) (Almeida & Herrera, 2019)	Tu cuenta principal se encuentra en ...  Un banco Una cooperativa  Elige el Banco donde tienes tu cuenta principal  (Listado de instituciones bancarios para usuarios en el Ecuador)  ¿Por qué decidiste abrir tu cuenta en esta entidad financiera? Puedes elegir máximo 2 respuestas  Por lo que la marca representa Por boca a boca Por tradición Por búsqueda propia Por búsqueda en internet  ¿Cuánta confianza te genera la banca digital?  Siendo 1 no confío nada y 10 confianza máxima  ¿Cuál de los siguientes métodos utilizas para proteger tu banca digital?

	<p>(Warrington &amp; Shim, 2000)</p> <p>(Torres Moraga et al., 2007)</p>	<p>Biométricos Contraseña Seguridad de 2 Factores</p> <p>¿Crees que tus datos están bien protegidos por tu banco?</p> <p>Si No</p> <p>¿Dejaría de utilizar agencias bancarias para realizar todas las gestiones online?</p> <p>Si No Quizás</p> <p>¿Por qué?</p>
<p>2. Los usuarios de la banca del Ecuador pueden mejorar su experiencia en un challenger bank.</p>	<p>(Banco Central del Ecuador, 2018)</p> <p>(INEC, 2019)</p> <p>(Zapata et al., 2020)</p> <p>(ARCOTEL, 2021)</p> <p>(Arroyo &amp; Rubio, 2020)</p> <p>(Canfranc et al., 2020)</p> <p>(Figueredo, 2016)</p> <p>(INEC, 2019)</p> <p>(Zapata et al., 2020)</p>	<p>¿Conoces el significado del término "Challenger Bank"?</p> <p>Si No</p> <p>Explicación que es un Challenger Bank</p> <p>Se trata de una entidad de crédito con ficha bancaria, esto quiere decir que es un banco respaldado por fondos propios, similar a una tradicional, pero 100% digital. Se caracterizan por analizar los datos del cliente para ofrecerle productos personalizados con precio dinámico. Esta clase de bancos se distinguen de los bancos tradicionales por aplicar la tecnología financiera (fintech) a sus prácticas, como las operaciones solo en línea, que evitan los costes y las complejidades de la banca tradicional.</p> <p>¿Cuántas veces sacas dinero en efectivo?</p> <p>No lo veo necesario Una vez a la semana Dos veces a la semana o más Una vez cada 15 días Dos veces cada 15 días o más Una vez al mes</p>

		<p>Dos veces al mes</p> <p>¿Cree usted que podrían desaparecer los cajeros automáticos y el efectivo?</p> <p>Muy Probable Probable Poco Probable Nada Probable</p> <p>¿Estaría dispuesto a dejar de usar efectivo frente a otros sistemas más seguros (tarjeta, pago móvil...)?</p> <p>Sí No</p> <p>¿Qué canales utiliza para hacer transferencias, depósitos o pagos? Puedes elegir más de una respuesta</p> <p>App Banca web Cajero automático Bancos del barrio Ventanilla (Agencia)</p> <p>¿Qué canales de atención al cliente utilizas? Puedes elegir más de una respuesta</p> <p>App (Chat) Banca web Atención remota (Videollamada) Agencia (digital) Banca telefónica Agencias (atención personalizada)</p> <p>¿Cuál es la operación más frecuente que realiza usted a través de la banca móvil?</p> <p>Consulta de saldo y movimientos Transferencias Pago de facturas y recibos No utilizo banca online</p> <p>A nivel usuario ¿Cómo calificarías los canales digitales de tu banco? siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto</p>
--	--	---

		A nivel usuario ¿cómo calificarías la experiencia que tienes en tu banco? Siendo 1 muy malo y 10 excelente
3. El consumidor de la banca ecuatoriana demanda servicios adicionales a los ya establecidos por los bancos tradicionales y que puede encontrar en los challenger banks.	(Anderson & Srinivasan, 2003) (Child & Möllering, 2003) (Figueredo, 2016) (Gerrard et al., 2006) (N26, 2020) (Sanz et al., 2009) (Warrington & Shim, 2000)	<p>¿Se cambiaría a un banco puramente digital sin oficinas más transparente y sin comisiones?</p> <p>Si No</p> <p>¿Se cambiaría a un banco digital sin oficinas si este tiene mejores prestaciones?</p> <p>Si No</p> <p>A pesar de tener un servicio gratis de calidad ¿Pagaría usted una suscripción mensual por tener beneficios adicionales? ejemplo (seguro de viajes, sacar dinero en el extranjero sin comisiones, transferencias al extranjero con una comisión menor, etc...)</p> <p>Si No</p> <p>¿Dejaría de utilizar agencias bancarias para realizar todas las gestiones online?</p> <p>Si No Quizás</p> <p>Del siguiente listado ¿Qué ventajas considera usted las más importantes? Elegir máximo 3</p> <p>Sacar dinero en efectivo sin comisión alguna Transferencias Internacionales Subcuentas Compartidas</p>

		Pagos sin comisiones en todo el mundo (En cualquier moneda) Retiradas gratis en todo el mundo (En moneda extranjera) Seguro de viaje Seguro de alquiler de auto Seguro de Smartphone
--	--	--

En el cuadro anterior podemos observar que la mayoría de las preguntas son de carácter cerrado y que tan sólo un número reducido de ellas son abiertas, dándole la posibilidad al encuestado de expresar la razón de su conveniencia de utilizar o no todas las gestiones de forma online. En cuanto a las variaciones utilizadas, nos encontramos con las de intervalo o de razón, según el nivel de medición, así como también las variables de escala y por último las variables discretas y continuas. Dicha encuesta corresponde a un muestreo no probabilístico que no asegura la total representación de la población, esta dependerá de las condiciones que permiten realizar dicho muestreo, pues se trata de una muestra para población infinita (<100.000 personas), se establece un error de + - 5% dando un 95% de confianza a los resultados obtenidos de las 400 encuestas realizadas.

## 6.2 Investigación cualitativa

Para la segunda fase de la investigación se han desarrollado entrevistas a varios expertos para complementar la investigación cuantitativa. Los entrevistados son o han sido parte de entidades bancarias en el Ecuador en diferentes áreas relacionadas con el marketing, el usuario o la experiencia digital que este tiene. Con estas entrevistas se pretende reforzar y tener una visión mucho más amplia de qué se necesita para que el usuario pueda consumir un Challenger Bank y que tan lejos o cerca está el momento que esto suceda en un país como el Ecuador. (ver Anexo I).



## **7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez llevada a cabo la investigación de campo propuesta, se desglosarán todos los datos arrojados por la encuesta y posteriormente, se conectarán con las entrevistas realizadas a expertos, de esta manera podremos corroborar o desmentir las hipótesis planteadas con el fin de comprobar si el usuario de la banca ecuatoriana está preparado para adoptar una banca 100% digital.

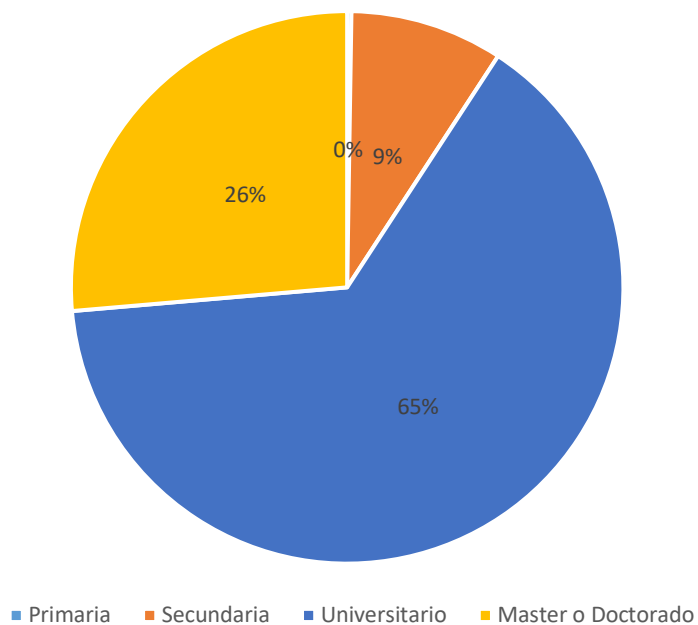
La encuesta realizada tiene un total de 32 preguntas y está dividida en 4 secciones. La primera sección consta de 9 preguntas destinadas a proyectar el perfil del encuestado. En la segunda sección las 4 primeras preguntas son para conocer el banco donde el usuario tiene su cuenta y el porqué de su elección. Las siguientes 8 preguntas nos aportan información sobre el comportamiento del consumidor en el momento de realizar transacciones y si el usuario está o no conforme con los canales y la experiencia que el banco le brinda. Las preguntas de la tercera sección permiten conocer la seguridad que el usuario tiene en la banca online en general y del banco que el usuario utiliza. La cuarta sección se enfoca en descubrir si el usuario tiene conocimiento del concepto de un Challenger Bank y sus beneficios, de esta manera podemos conocer si el consumidor está interesado.

La encuesta fue completada por un total de 452 personas, de las cuales 402 encuestas son válidas, ya que la segunda pregunta era un filtro fundamental para continuar el desarrollo de la encuesta, puesto que el requisito de los participantes es que tengan una cuenta bancaria en el Ecuador. Esto da un mínimo de respaldo para saber que el usuario tiene un conocimiento básico de cómo se maneja la banca ecuatoriana y sus diversos canales, ya sea para realizar transacciones, recibir atención al cliente o realizar diversas gestiones.

Como parte de la encuesta se ha realizado un análisis demográfico por medio de algunas preguntas que darán una mejor visión del consumidor dispuesto a utilizar una banca 100% digital. Para ello hemos recabado cual es el nivel de educación que tiene el usuario (ver Gráfico 9). Así como también si el futuro consumidor vive en la ruralidad o dentro del casco urbano (ver Gráfico 10).

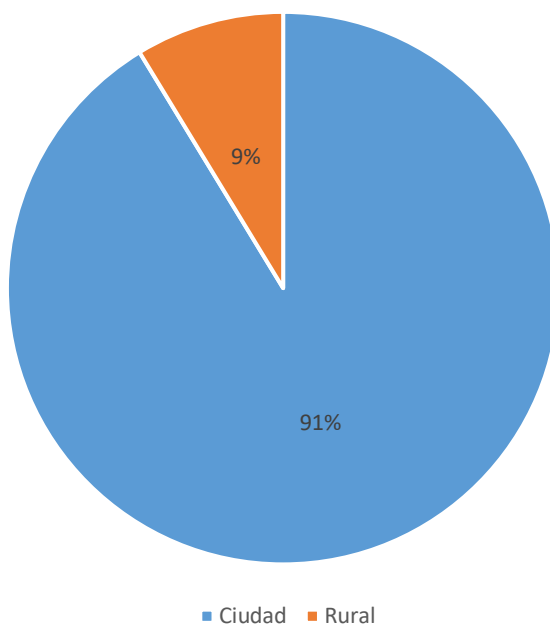
### Gráfico 9

*Nivel de educación encuestados*



### Gráfico 10

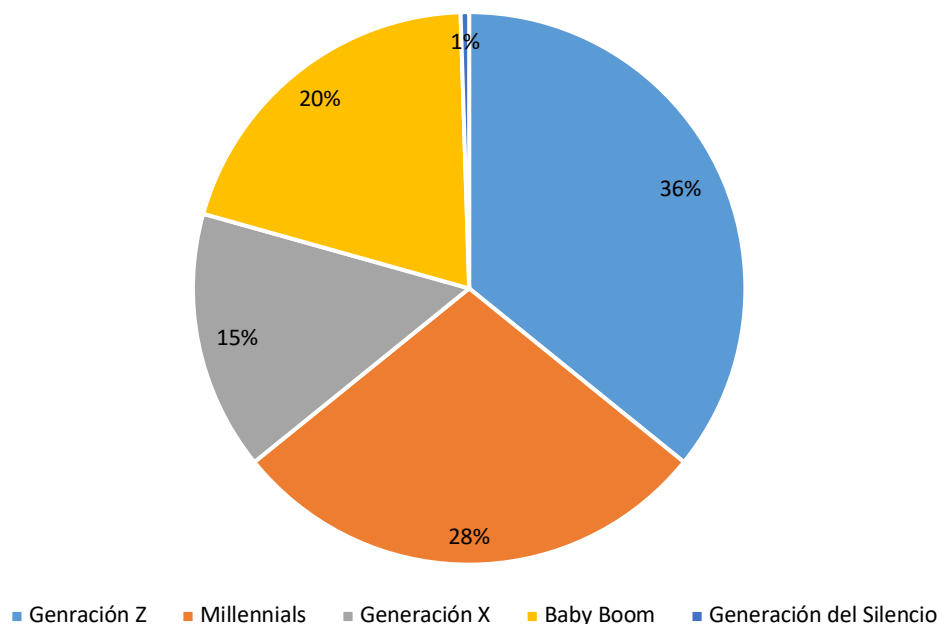
*Sector de vivienda del encuestado*



De los 402 encuestados, el 57,46% (231) se sienten identificados con el género femenino, el 40,79% (164) se identifican con el género masculino y el 1,74% no se identifica con ninguno de los anteriores. Del total de personas encuestadas válidas se ha dividido en escalas generacionales (ver Gráfico 11), como se puede observar en el estudio “Estilos de vida generacionales” en donde se analiza cómo los consumidores viven, comen, juegan, trabajan y ahorran alrededor del mundo (Nielsen, 2015). Esto ayudará a la investigación de cara a entender e interpretar que es lo que busca el consumidor con respecto a su generación y si el usuario es parte del público objetivo preparado para adoptar un Challenger Bank.

### Gráfico 11

*Porcentaje de las generaciones estudiadas en la investigación cuantitativa*



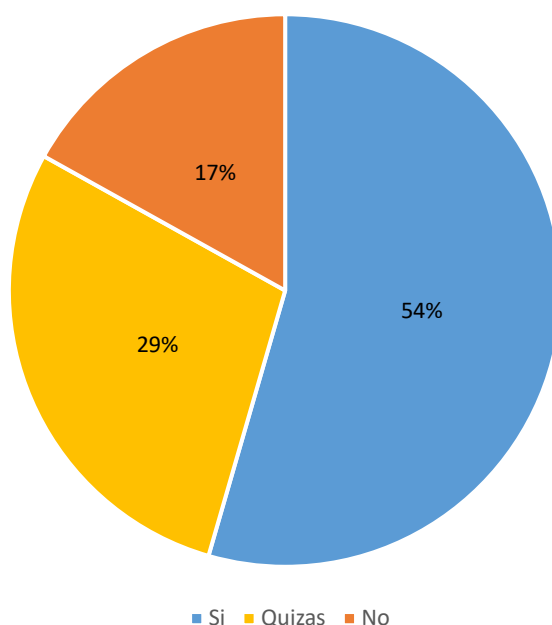
Del total de las encuestas válidas un 99,25% (399) tiene acceso a internet. De este grupo el 93,48% (373) tienen acceso a internet móvil, esto revela que el 92,78% de los encuestados tiene acceso permanente a internet, contrastando con los datos ya presentados en el marco teórico donde hasta el año 2019 el 76,8% de la población tenía acceso a un Smartphone. Si a esto añadimos a que un 58,3% (10.067.244) de la población total del Ecuador (17.268.000) tiene acceso total a internet según el Instituto Nacional de Estadística y Censos Ecuatoriano y tomando en cuenta que la mayoría de encuestados tiene entre 17 y 90 años lo que lleva a que la media es de 53,4 y la población con este rango de edad en el Ecuador es del 64,92%

(11.210.385,6). Esto ayuda a corroborar que el 89,80% supondría un potencial consumidor de servicios por internet.

Lo que nos lleva a analizar la pregunta en donde se les ha pedido a los encuestados responder si ¿dejaría de utilizar agencias bancarias para realizar todas las gestiones online? A lo que un 54,47% respondió Si, 28,60% Quizás y solamente un 16,91% No (ver Gráfico 12). Si se hace una lectura optimista el 83,07% de personas de nuestra investigación cuantitativa son un mercado cautivo al momento de trasladar la idea de que estos utilicen un Challenger Bank.

### Gráfico 12

*¿Dejaría de utilizar agencias bancarias para realizar todas las gestiones online?*



Para una mejor comprensión de su respuesta se ha tomado en cuenta la razón por la que el 28,60% no está del todo convencida de utilizar una banca 100% digital por medio de sus respuestas abiertas (Anexo II). Y es que la mayoría de encuestados que han dado esta respuesta se refieren a desconfianza de los canales digitales o que prefieren un trato persona a persona. Como por ejemplo el encuestado con id número 50 responde “Siento que en internet todo puede pasar, desconfianza de hackers por ejemplo”, o la respuesta que nos da el encuestado con id número 51 “La tecnología es algo increíble, pero no se puede comparar con la atención personal”, o para el encuestado con id número 182 la agilidad de respuesta que existe hoy en día no es la óptima “Depende de que tan bueno el servicio sea en lo digital, muchas veces

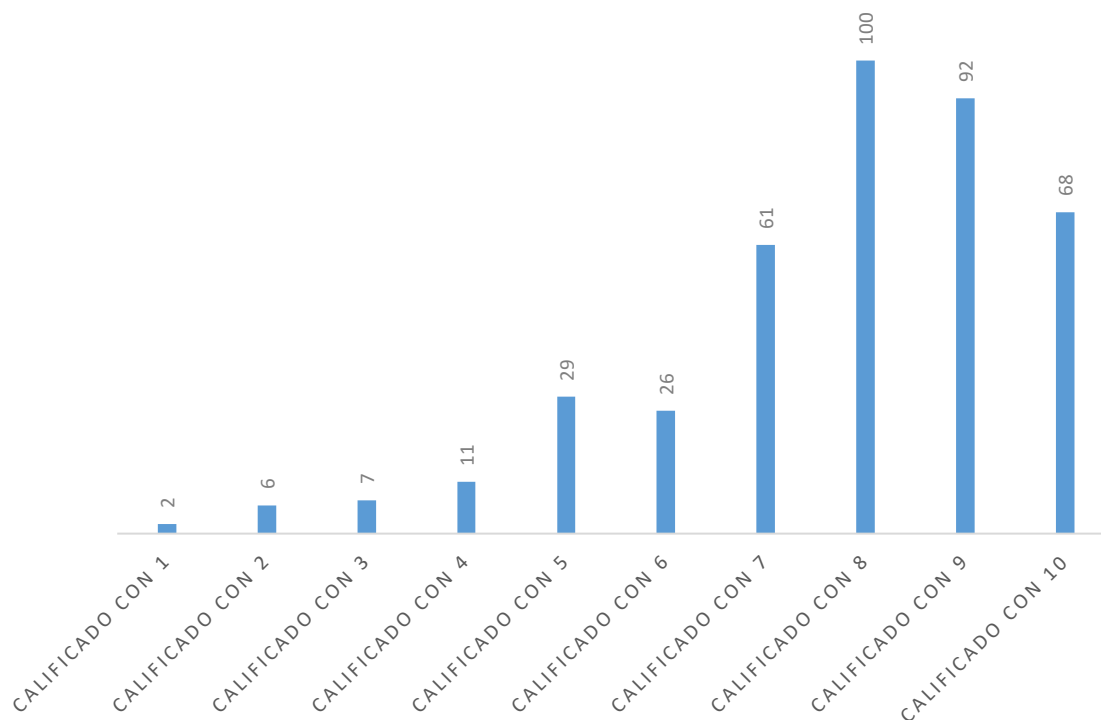
cuando solicitas algo en línea al banco no hay respuesta inmediata o te dicen que lo harán, pero nunca lo hacen”.

A este grupo de consumidores cautivos se les puede atraer dándoles seguridad como se puede observar en la teoría mediante la confianza básica dándole al usuario el cumplimiento de expectativas y los beneficios ofrecidos. En lo que respecta a seguridad cibernética en la entrevista realizada a Nicolas de Genot de Nieuwerkerken quien fue hasta el año 2019 “Head of Virtual Banking” de Produbanco menciona que la banca ecuatoriana ha invertido mucho en ciberseguridad sobre todo en los últimos años, pero lo que se debe hacer es mejorar a nivel país en esta materia (de Genot, 2021). Esto lo confirma Carlos Andrés Córdova que fue coordinador del centro de innovación de Produbanco y nos dice que por regulación los bancos están obligados a invertir en ciberseguridad y en su opinión esto desemboca en fidelización de usuarios ya que va a sentir más seguridad al usar productos o servicios digitales (Córdova, 2021).

Esto lleva a que se analice la postura de cuanta confianza perciben los encuestados con la banca digital prestada por su entidad bancaria actual y si creen que sus datos están completamente seguros. En cuanto a confianza se han analizado los resultados con la escala de Likert descrita ya con anterioridad en donde el 0,49% (2) han calificado con 1 a la confianza que la banca digital les genera, así también el 1,49% (6) calificaron con 2, mientras que un 1,79% (7) calificaron con 3, el 2,73% (11) calificaron con 4, el 7,21% (29) calificaron con 5, el 6,46% (26) con 6, el 15,17% (61) calificaron con 7, el 24,87% (100) calificaron con 8, el 22,88% (92) calificaron con 9, y por último un 16,91% (68) calificaron con 10 (ver Gráfico 13). Como resultado se ha obtenido un promedio de 7.75 de confianza hacia la banca digital de los bancos presentes en el Ecuador.

### Gráfico 13

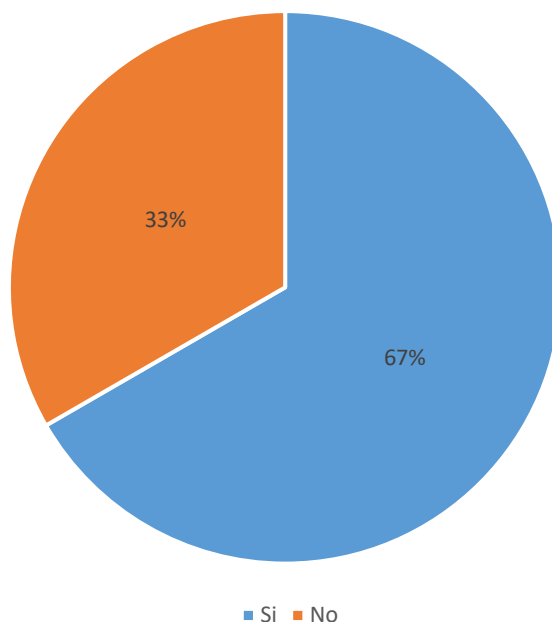
*¿Cuánta confianza te genera la banca digital?*



Con respecto a la seguridad de datos que se genera en cada uno de los encuestados se ha encontrado que el 66,66% (268) creen que sus datos se encuentran seguros con respecto al 33,33% (134) restante que no lo creen así (ver Gráfico 14). Lo que se puede observar con estos análisis realizados es que si existe la confianza en servicios digitales en este caso la banca para realizar cualquier tipo de gestión así mismo que se debe trabajar en el aspecto de protección de datos para elevar más la confianza del usuario y de esta manera sentir que toda gestión realizada por el consumidor va a tener un efecto positivo.

#### Gráfico 14

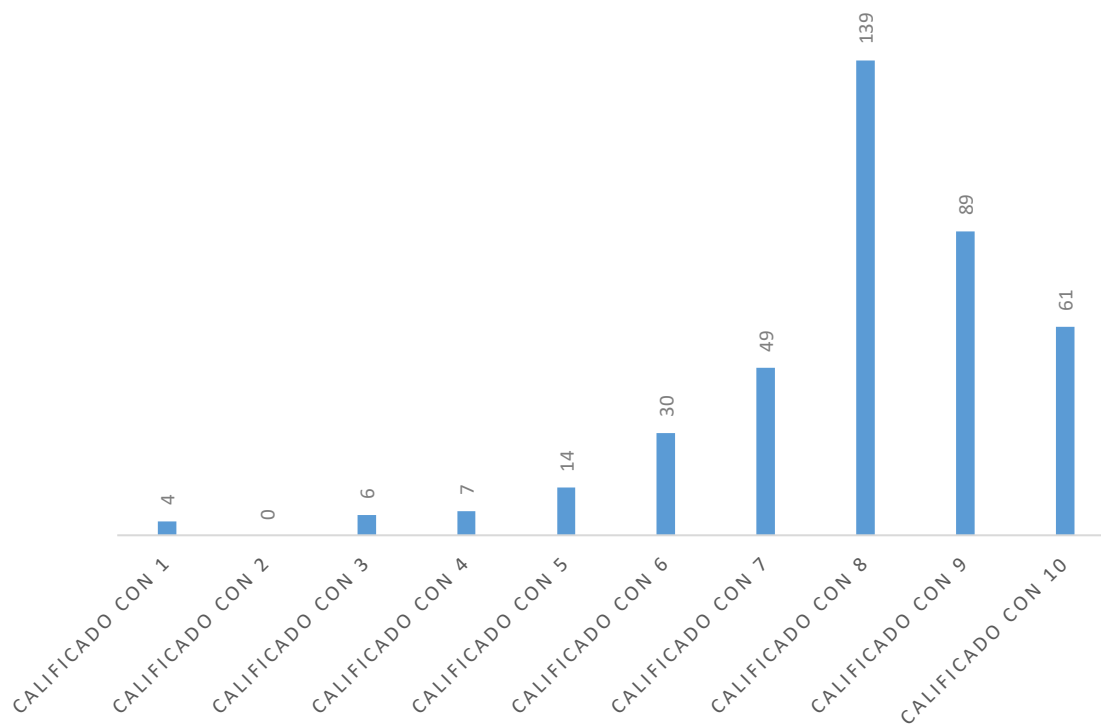
*¿Crees que tus datos están bien protegidos por tu banco?*



Como parte de la investigación se ha tenido en cuenta, qué tan importante es para el consumidor la experiencia de usuario que éste puede tener y por ello se ha encontrado que los usuarios en promedio califican con 7,95. Este promedio este compuesto por un 0,99% (4) con calificación 1. Un 1,49% (6) con calificación 3. Un 1,74% (7) con calificación 4. Un 3,48% (14) con calificación 5. Un 7,46% (30) con calificación 6. Un 12,18% (49) con calificación 7. Un 34,57% (139) con calificación 8. Un 22,13% (89) con calificación 9. Y por último un 15,17% (61) con calificación 10 (ver Gráfico 15). Sin embargo, para Sofia Coloma en la entrevista nos comenta que debería cambiar mucho la experiencia de usuario en la banca porque son demasiados pasos y te piden demasiados datos para hacer una simple transferencia. Debería ser mucho más simple pidiendo un número de teléfono y que las transferencias sean instantáneas. Algo que para el usuario de hoy en día es necesario pues la eficacia le da un valor agregado a cualquier servicio.

### Gráfico 15

*A nivel usuario ¿cómo calificarías la experiencia que tienes en tu banco? Siendo 1 muy malo y 10 excelente.*

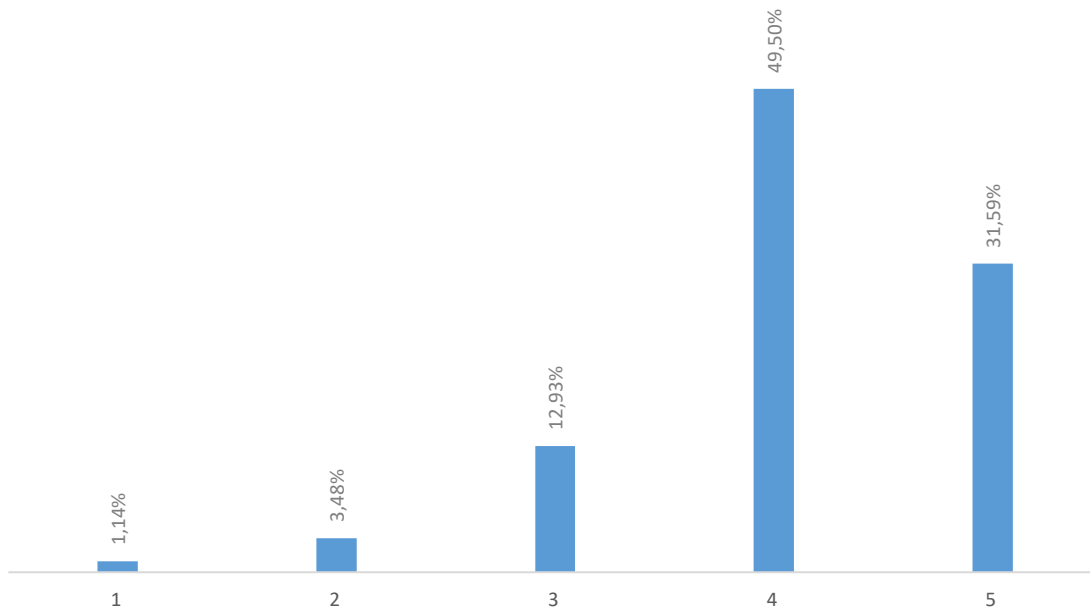


Dentro de la experiencia del usuario se encuentran los medios digitales y esta es una de las partes fundamentales de la investigación, ya que si los medios digitales creados por los bancos tradicionales tienen una aceptación alta por parte del consumidor quiere decir que los utiliza con frecuencia (ver Gráfico 16). La información recabada de las encuestas, contrastada con la teoría donde las transacciones canalizadas hasta el año 2019 equivalían 1.3 veces el PIB del país, esto refleja que la utilización de medios digitales para transacciones frecuentes se ha vuelto una forma cotidiana a nivel usuario. Sin embargo, para Carla Méndez García Coordinadora Regional de Marketing en el Banco del Austro a pesar de que la digitalización es un elemento fundamental en estos momentos y que se ha hecho muchos esfuerzos para seguir implementándolos en la institución a la que pertenece, considera que es muy difícil que a corto plazo desaparezcan las agencias bancarias ya que existe un público que prefiere ir a las oficinas bancarias, las razones pueden deberse al trato persona a persona o que no manejan con destreza la tecnología (Méndez García, 2021).



### Gráfico 16

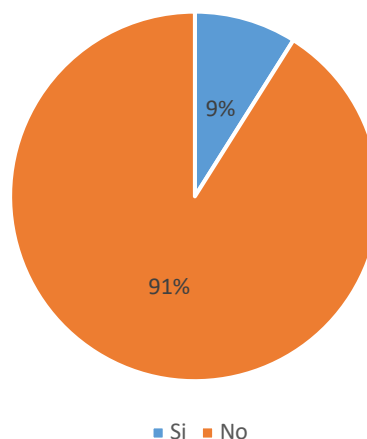
A nivel usuario ¿Cómo calificarías los canales digitales de tu banco? siendo 1 lo más bajo y 5 lo más alto.



Para saber si existe un mercado cautivo dentro de la investigación hemos recurrido a preguntar directamente al encuestado si sabe lo que significa que es un Challenger Bank (ver Gráfico 17). A pesar de que se sabe previamente que es un término muy nuevo y no es algo que se hable con frecuencia. Para aquellos encuestados que han respondido “No” se les ha dado la explicación correspondiente sin podérsela saltar sin antes haber leído.

### Gráfico 17

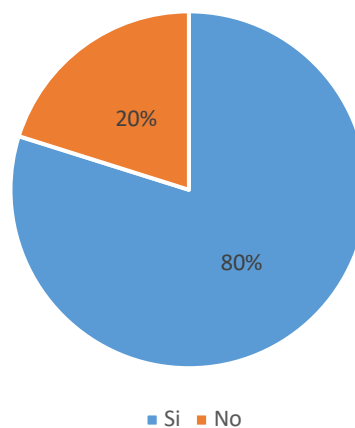
¿Conoces el significado del término "Challenger Bank"?



A diferencia de la banca tradicional la filosofía de los Challenger Banks es ser totalmente transparente al momento de contratar sus servicios y dar beneficios adicionales a los usuarios mediante el pago mensual de una suscripción. Complementando la pregunta anterior a los encuestados sea prueba si los posibles usuarios estarían dispuestos a cambiarse a un banco digital sin oficinas. A lo que un 79,85% (321) de los encuestados ha respondido con una afirmación, mientras que el 20,14% (81) no ve factible este cambio (ver Gráfico 18). Para reafirmar la respuesta anterior se le ha preguntado a los encuestados si se cambiaría un banco 100% digital si este ofrece mejores prestaciones. Lo que a resultado en los mismos porcentajes (ver Gráfico 19).

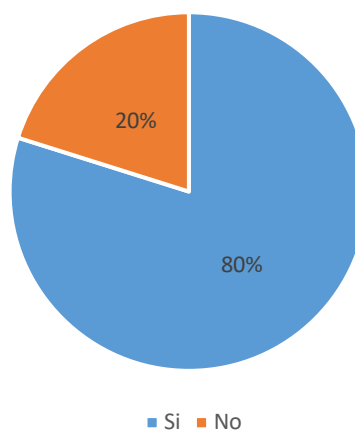
### Gráfico 18

*¿Se cambiaría a un banco puramente digital sin oficinas más transparente y sin comisiones?*



### Gráfico 19

*¿Se cambiaría a un banco digital sin oficinas si este tiene mejores prestaciones?*

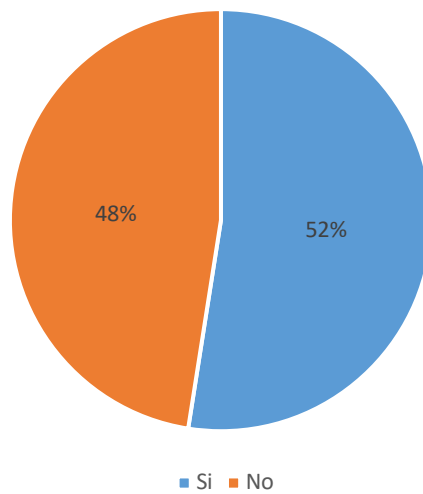


Como ya hemos mencionado los Challenger Banks en la mayoría de los casos tienen beneficios adicionales a cambio de un pago mensual extra ya sean estos seguros de viaje, seguros para teléfonos inteligentes o retiros de dinero sin comisión alguna en todo el mundo etc..., estos son algunos de los ejemplos. De esta manera los usuarios de este tipo de entidad bancaria pueden ajustar los servicios que deseen a su medida, dándole un valor agregado que por lo general la banca tradicional no lo hace. Dentro de la encuesta hemos propuesto si los participantes agregasen este tipo de servicios adicionales por un precio fijo mensual y los resultados han sido un 52,48% (211) con un Si como respuesta, mientras que un 47,51% prefiere mantener la cuenta gratuita (ver Gráfico 20).

En la entrevista realizada a Nicolas de Genot cuenta que para estar al tanto de los nuevos servicios propuestos por los Challenger Banks utiliza algunas cuentas para testearlo, de Genot dice que la plataforma bancaria que más le gusta utilizar es Revolut, porque tiene una manera muy buena de comunicarse con sus clientes o futuros clientes. Y aún clic se puede adquirir seguros de todo tipo como viajes, Smartphone viajes para esquiar, auto etc.... Según de Genot otro de los métodos por lo que este tipo de bancos está ganando muchos usuarios es por las alianzas que ha conseguido con marcas con las cuales ganan descuento. Eso produce que el cliente entre más de una vez a la aplicación y no solo para hacer transferencias o algo que tenga que ver con el banco, sino a consumir diferentes productos que dejan réditos al banco a pesar de que la cuenta es gratuita (de Genot, 2021).

#### **Gráfico 20**

*A pesar de tener un servicio gratis de calidad ¿Pagaría usted una suscripción mensual por tener beneficios adicionales? ejemplo (seguro de viajes, sacar dinero en el extranjero sin comisiones).*



Para profundizar más sobre cuales podrían ser los beneficios adicionales que prefieren los consumidores se ha hecho escoger a los encuestados entre un listado del cual podían escoger un máximo de tres respuestas (ver Gráfico 21 hasta 25). Esto ayuda a comprobar que la aceptación de un Challenger Bank puede ser factible, ya que la mayoría de encuestados como se ha podido comprobar quieren una mejor experiencia de usuario. Así como también tener beneficios de su interés personal que estén fuera de la banca tradicional y que por ahora no oferta.

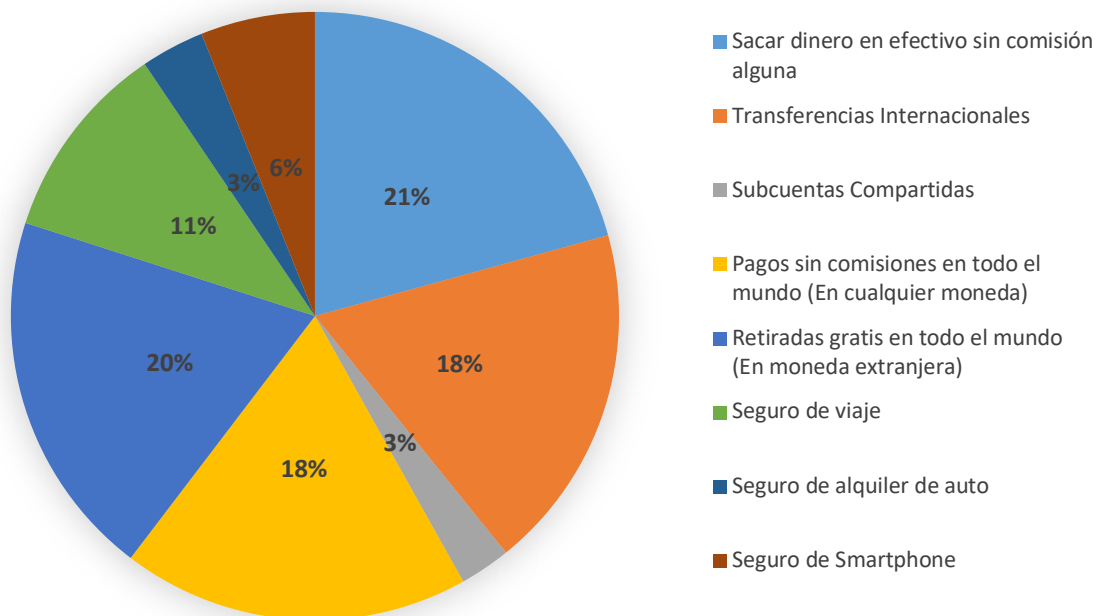
### Gráfico 21

*Beneficios escogidos según la generación*



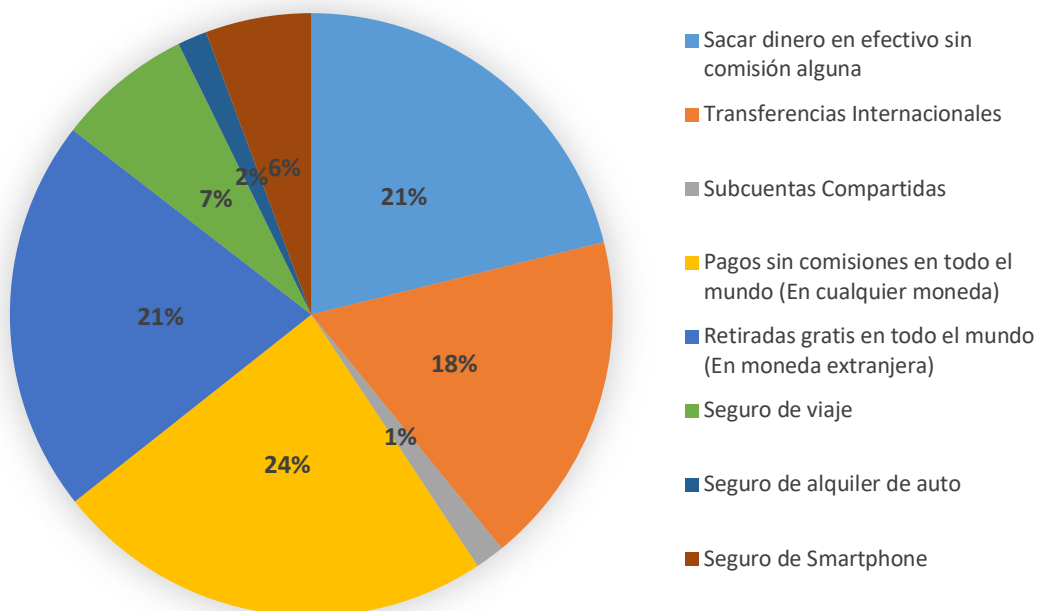
**Gráfico 22**

*Generación Z*



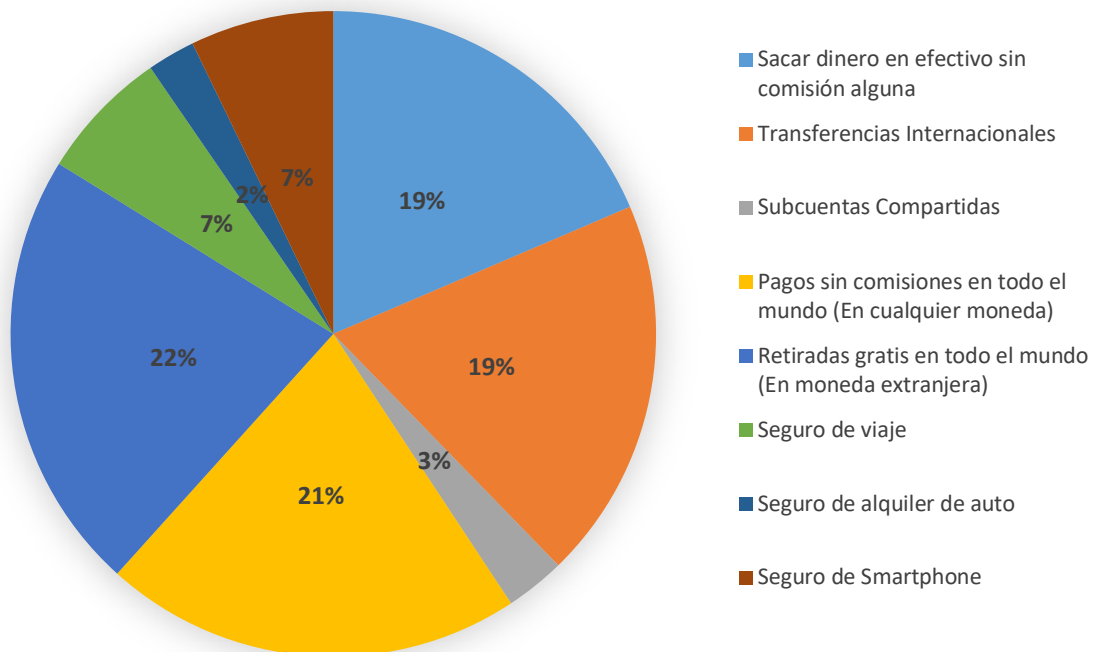
**Gráfico 23**

*Millennials*



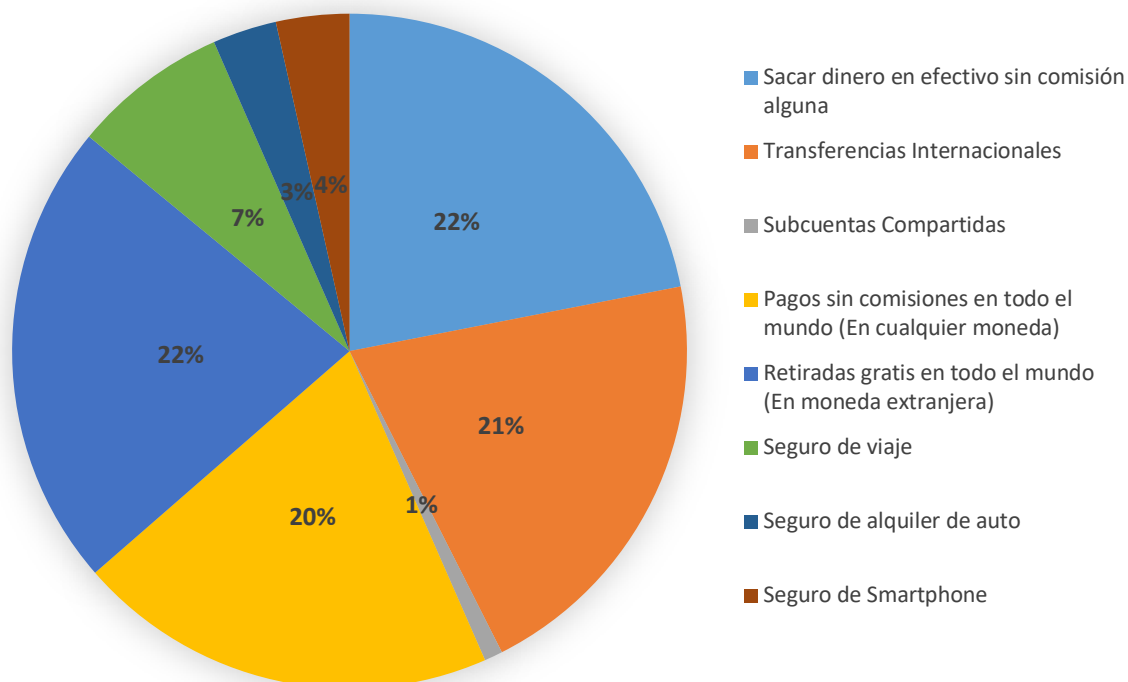
**Gráfico 24**

*Generación X*



**Gráfico 25**

*Baby Boom*

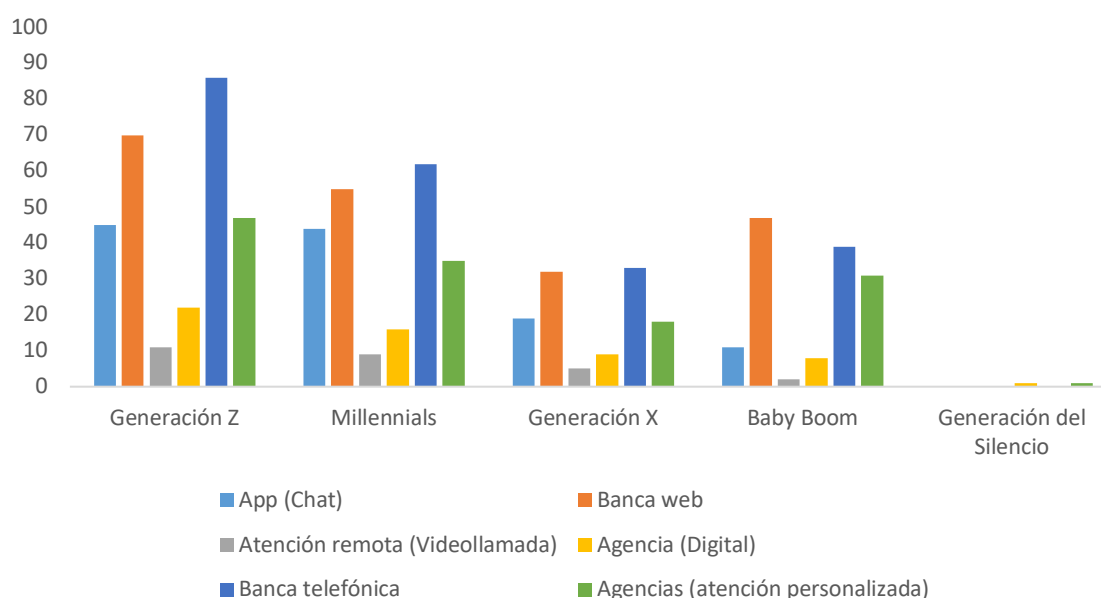


Como se puede observar en estos gráficos presentados hay 4 beneficios que todas las generaciones analizadas coinciden. Lo que nos lleva a determinar que por este tipo de beneficios los consumidores si están dispuestos a pagar por un servicio extra lo harían y sería una forma de ganar, ganar tanto para el cliente como para el Challenger Bank.

Por otro lado, uno de los puntos críticos de la investigación es como el usuario gestiona usualmente los problemas y la encuesta nos ha reflejado un patrón la mayoría de los consumidores no desea ir a una agencia física, pues esta por detrás de la banca telefónica, banca web y en algunos casos el Chat de su aplicación bancaria. Si bien la atención remota y la agencia digital se quedan atrás porque estas soluciones se han implementado recientemente por la pandemia que en estos momentos existe. En la entrevista realizada a Luis Moreira parte del equipo de desarrollo de experiencia de usuario del Banco Pichincha cuenta que uno de los ejes más importantes es el compromiso de desarrollar soluciones co-creadas con los usuarios desde etapas muy tempranas (Moreira, 2021), pues es la manera más óptima de buscar nuevas soluciones a los canales de comunicación existentes. En el caso de los Challenger Banks en el Ecuador esto supondría un importante cambio para los usuarios, pero no es algo imposible ya que parte de innovar es ajustar a medida del público objetivo las soluciones tecnológicas en materia de comunicación con el usuario (ver gráfico 26 hasta 30).

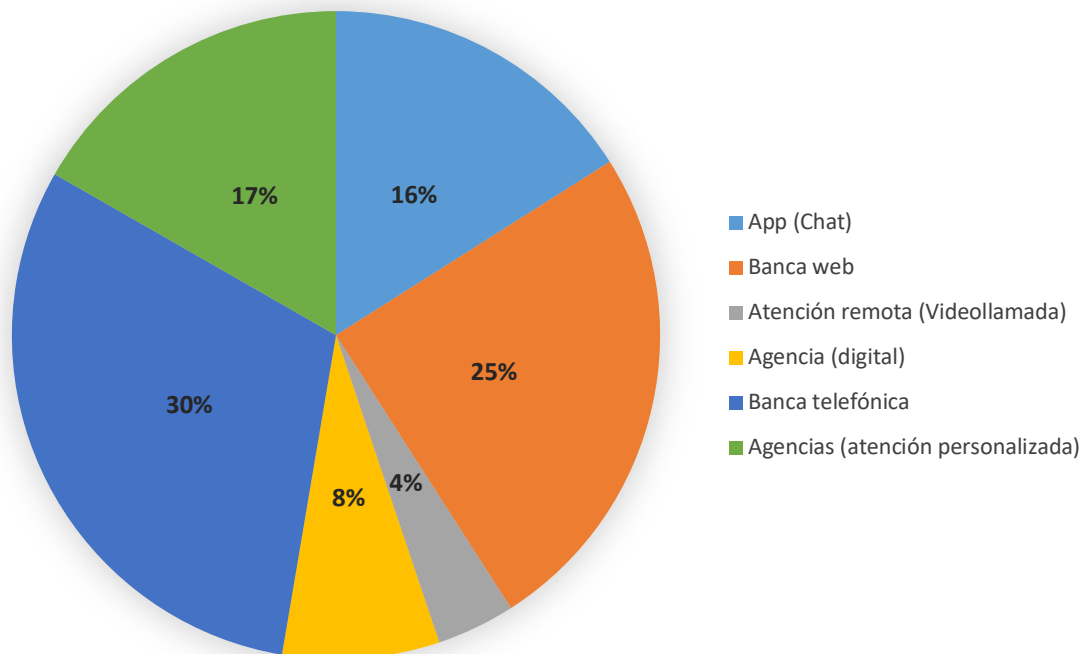
### Gráfico 26

*Los canales más utilizados para realizar gestiones por generaciones*



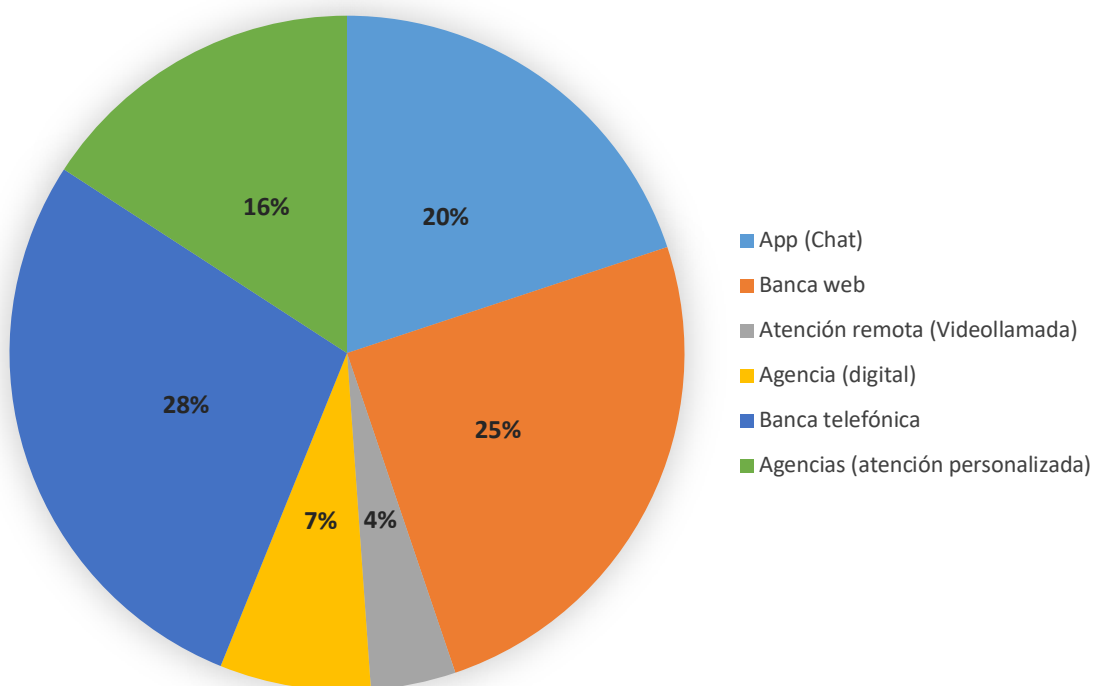
**Gráfico 27**

*Generación Z*



**Gráfico 28**

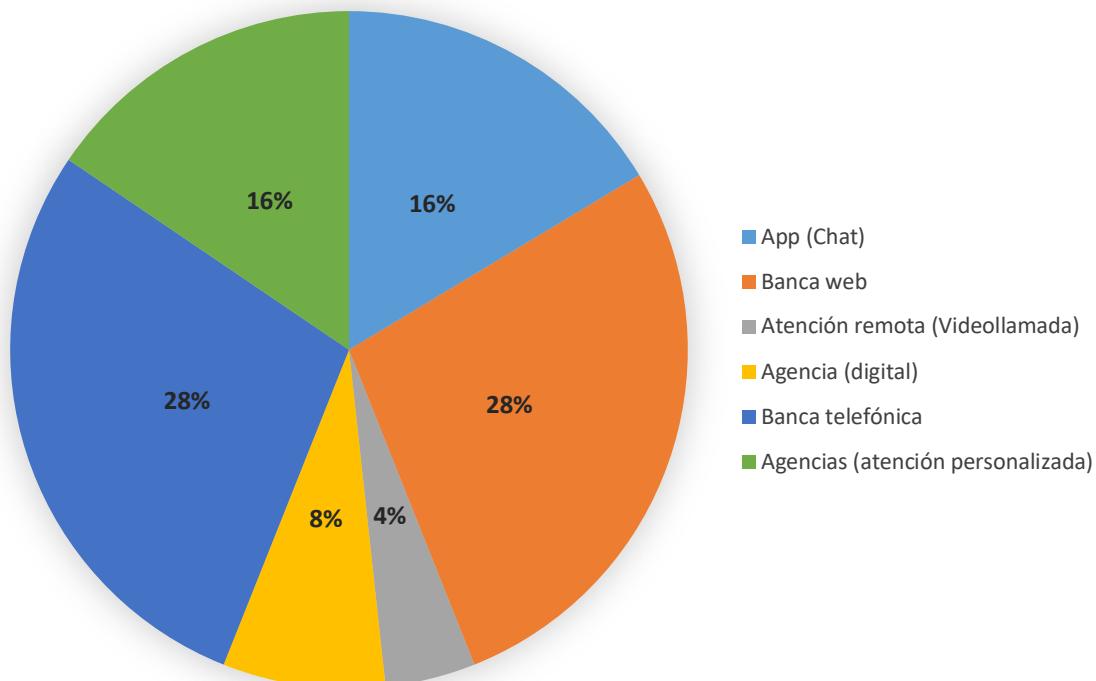
*Millennials*





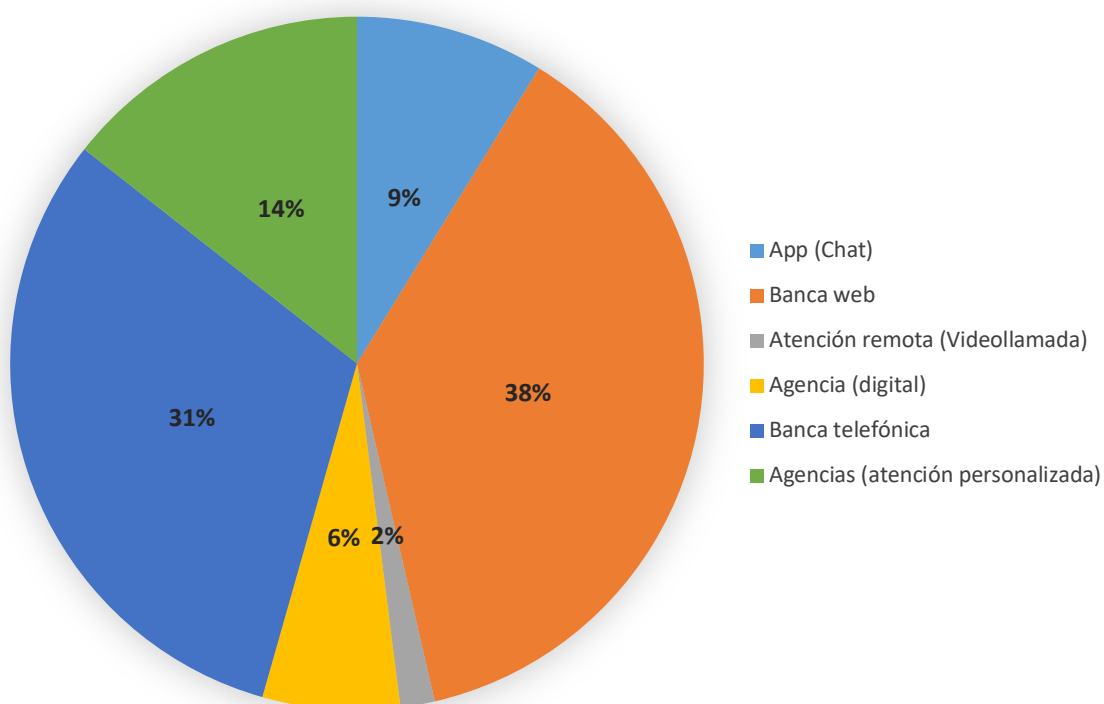
**Gráfico 29**

*Generación X*



**Gráfico 30**

*Baby Boom*



Como previamente se ha mencionado para mejorar la comprensión de esta investigación se realizaron entrevistas a expertos que forman parte de la banca tradicional, otros han sido parte de iniciativas de la banca digital en el Ecuador y por último expertos en experiencia de usuario relacionada con la banca digital. Para tener un mejor entendimiento se analizará a partir de este punto las opiniones, posiciones y contra posiciones acerca de si el usuario de la banca ecuatoriana está preparado para la adopción de una banca 100% digital.

Una de las preguntas planteadas, para entender si las instituciones financieras deberían dar un giro en el área digital ha dado como respuesta una opinión en una sola dirección. Carla Méndez Coordinadora regional de marketing de banco del Austro comenta que la institución debe enfocar más recursos en el área digital, pues una de las claves es la hiperconectividad que hoy en día tienen los usuarios. Sin embargo, para ella esto no sucede porque el país aún está en una etapa de inmadurez a nivel tecnológico digital a nivel usuario (Méndez García, 2021). Desde otro punto de vista, Luis Moreira Noboa parte del equipo de diseñadores de experiencia de usuario para banco Pichincha comenta que hace tres años se viene trabajando en una total transformación digital para la institución, ya que esta se vio en la obligación de mejorar sus servicios para adaptarse a los tiempos que corren (Moreira, 2021). Desde una perspectiva más amplia se puede intuir que no todas las instituciones financieras hacen el mismo esfuerzo por invertir en desarrollo, los motivos son varios, entre los que se encuentran los financieros o que el público objetivo en el que están enfocados en atraer no es el mismo.

Con la intención de profundizar más en el tema a nuestro grupo de expertos se les ha preguntado ¿qué tan difícil es proponer una iniciativa innovadora dentro de las instituciones financieras? Méndez, considera que todo lo nuevo produce desconfianza y eso es lo que le sucede al usuario al manejar tecnologías a las que no está acostumbrado. Por lo tanto, el consumidor aún prefiere acercarse a una agencia bancaria a realizar los trámites que tenga que gestionar (Méndez García, 2021). Por el contrario, Moreira da un punto de vista audaz al decir que la mejor forma de desarrollar soluciones innovadoras empieza desde el cambio de mentalidad y cultura de una institución en donde el usuario pasa a ser parte de la creación del producto desde etapas tempranas para que las iniciativas innovadoras tengan un resultado satisfactorio para el consumidor (Moreira, 2021).

La mayoría de los expertos coinciden en que el mayor problema al proponer iniciativas innovadoras son las regulaciones bancarias ecuatorianas que no se adaptan a la tecnología ya

existente. Como corrobora en la entrevista realizada a Carlos Andrés Córdova ex coordinador del centro de innovación de Produbanco quien fue también parte de un emprendimiento Fin Tech en el Ecuador, donde se trataba de implementar un modelo en donde las personas prestan pequeñas cantidades de dinero a particulares a cambio de un retorno financiero estipulado en un contrato de préstamo conocido como “crowdlending” (Córdova, 2021).

Con el tiempo este proyecto por medio de una incubadora de emprendimientos se convirtió en BIMO un sistema de billetera virtual, o como se ha explicado en el marco teórico un BaaS, muy parecido a PayPal con la finalidad de poder realizar transacciones instantáneas de un banco a otro y con características adicionales como poder mantener dinero en la plataforma. Pero el proyecto se diluyó, por presiones políticas de la banca privada ecuatoriana y leyes existentes que no permitieron lanzar un producto mínimo viable. Este proyecto terminó en manos de la banca privada y no lo supieron aprovechar.

Esto también es respaldado por de Genot, quien cree que el mayor desafío es cambiar el marco reglamentario que hoy existe en el Ecuador para que un banco 100% digital ingrese al Ecuador, pues muchos de los productos que este tipo de instituciones ofrecen no podrían ser ofertados con la libertad que se manejan los Challenger Banks, pero advierte que si un banco como Revolut que tiene una experiencia de usuario muy trabajada en términos de innovación podría dar un buen resultado (de Genot, 2021).

Otro de los temas importantes es saber si para los expertos las agencias bancarias en un futuro próximo reducirán las sucursales o incluso podrían desaparecer, pues como se ha podido observar tanto en el marco teórico y en la investigación cuantitativa la mayoría de los usuarios prefiere realizar la mayoría de sus gestiones o transacciones por medio de canales no presenciales. Entre los discursos de los entrevistados hay una división, puesto que para Moreira una banca digital no es sinónimo de una banca sin agencias, pues la filosofía es conjugar la omnicanalidad para que el usuario pueda acceder a los productos y servicios bancarios desde donde y cuando quiera. Pensando no solo en el Ecuador sino en que en la región existe aún sectores donde la penetración digital es muy baja (Moreira, 2021).

Sofía Coloma tiene otra postura y cree que esto si es posible a largo plazo, ya que las generaciones más jóvenes y futuras cada vez más prefieren utilizar experiencias digitales para realizar gestiones de todo tipo (Coloma, 2021). Dando como resultado una flexibilidad al

momento de realizar cualquier tipo de transacción. Lo que respalda absolutamente Nicolas de Genot quien opina que mientras exista una estabilidad política, cambio de leyes, una institución financiera que decida invertirá y la apertura al uso de nuevas tecnologías un proyecto para darle una mejor experiencia al usuario de un banco 100% digital es posible (de Genot, 2021).

Tras la investigación realizada se ha podido comprobar que existe una alta posibilidad de que el usuario ecuatoriano esté listo para una banca 100% digital. Puesto que la tecnología existe, es global y se puede desarrollar con tecnologías nuevas para que la innovación sea constante y por su puesto el usuario sea parte de la creación en este tipo de banca. Ya que al ser un servicio en constante cambio debe estar preparado para no estancarse. Uno de los puntos fuertes es que se ha podido definir futuros consumidores de un Challenger Bank, catalogados como buyer personas, de diferentes generaciones que ayudan a exponer la investigación realizada:

## 7.1 Buyer Persona

### 7.1.1 Generación Z o Millennials



#### **Isabela**

#### **Generación**

Generación Z o Millennials

#### **Nivel de educación más alto**

Licenciatura

#### **Sector en donde vive**

Ciudad

#### **Tiene acceso a internet fijo y móvil**

Si

#### **Banco en donde tiene cuenta bancaria**

Produbanco

#### **¿Cuántas decidió abrir cuenta en ese banco?**

Por lo que la marca representa

#### **¿Cuántas veces saca dinero de un cajero?**

Una vez al mes

#### **¿Cree que desaparecería el efectivo?**

Poco probable

#### **¿Estaría dispuesta a dejar el efectivo por otros sistemas de pago digitales?**

Sí

#### **Canales de pago que utiliza**

App y Banca web

#### **Canales de atención al cliente**

Banca web y Banca telefónica

#### **Operación más frecuente que realiza con la banca móvil**

Transferencias bancarias

**Calificación canales digitales**

4/5

**Calificación experiencia de usuario**

8/10

**Confianza en la banca digital**

9/10

**Cree que la banca protege sus datos**

Sí

**Conoce qué es un Challenger Bank**

No

**Se cambiaría a un banco 100% digital**

Sí

**Pagaría una suscripción por beneficios extras**

Sí

**Haría todas las gestiones online**

Quizás

La razón es la seguridad

**Beneficio más importante**

Transferencias Internacionales

Retiradas gratis en todo el mundo (en moneda extranjera)

## 7.1.2 Generación X o Baby Boom



**Leonardo**

**Generación**

Generación X o Baby Boom

**Nivel de educación más alto**

Médico

**Sector en donde vive**

Ciudad

**Tiene acceso a internet fijo y móvil**

Sí

**Banco en donde tiene cuenta bancaria**

Pichincha

**¿Cuántas decidió abrir cuenta en ese banco?**

Por lo que la marca representa

Por tradición

**¿Cuántas veces saca dinero de un cajero?**

No lo veo necesario

**¿Cree que desaparecería el efectivo?**

Muy Probable

**¿Estaría dispuesta a dejar el efectivo por otros sistemas de pago digitales?**

Sí

**Canales de pago que utiliza**

App y Banca web

**Canales de atención al cliente**

App (Chat), Banca web y Banca telefónica, Agencia (digital)

**Operación más frecuente que realiza con la banca móvil**

Pago de facturas y recibos

**Calificación canales digitales**

4/5

**Calificación experiencia de usuario**

9/10

**Confianza en la banca digital**

9/10

**Cree que la banca protege sus datos**

Sí

**Conoce qué es un Challenger Bank**

No

**Se cambiaría a un banco 100% digital**

Sí

**Pagaría una suscripción por beneficios extras**

Sí

**Haría todas las gestiones online**

Sí

Seguridad

**Beneficio más importante**

Pagos sin comisiones en todo el mundo (En cualquier moneda)

Retiradas gratis en todo el mundo (en moneda extranjera)

Sacar dinero en efectivo sin comisión alguna



## **8. CONCLUSIONES**

### **8.1 Conclusión referente a la primera hipótesis planteada**

Después de esta exhaustiva investigación hemos podido comprobar mediante los datos recolectados, encuestas realizadas y entrevistas que la afirmación que hemos planteado donde los ecuatorianos sienten más confianza por los canales bancarios tradicionales es falsa. Ya que los datos muestran que el consumidor ecuatoriano está dispuesto a adaptarse y a cuestionar a la banca tradicional. Los datos obtenidos de la mayoría de las personas encuestadas muestran en que sus datos están bien protegidos por la banca y una mayoría aplastante ha demostrado que sí se cambiaría a una banca digital.

Lo que lleva a plantear cuáles son los canales de comunicación indicados para que un Challenger Bank pueda compenetrar en la sociedad ecuatoriana. El canal que más confianza tiene el usuario es la asistencia telefónica, por ello los portales de comunicaciones, este puede ser su página web o aplicación móvil debe tener una conexión inmediata a un centro de atención telefónica, que debe estar activo las 24 horas en caso de emergencia, para tener una asistencia mucho más personalizada. La siguiente es que dentro del ecosistema se pueda hacer consultas las 24 horas por medio de mensajería instantánea para resolver consultas fáciles. Por último, para la realización de trámites mucho más personalizados debería existir un canal de videollamada al momento de ofrecer productos mucho más personalizados o gestiones donde el usuario quiere explicaciones ampliadas de su situación, en el cual el usuario pueda escoger la hora y la fecha según su comodidad.

Se sabe que la mayoría de encuestados son consumidores y que en su mayoría tienen acceso a internet de forma continua, viven en ciudad y tienen un conocimiento por lo menos básico del uso de medios tecnológicos, por ello no sería para el usuario que adopte este tipo de banca una dificultad. Pero si fuese el caso, el usuario debería tener una alternativa más de comunicación con el banco, por ello se ha pensado que una solución es que este banco en el Ecuador si debe contar con cajeros inteligentes propios al contrario de lo que pasa en Europa que utilizan cajeros de terceros para poder hacer tramites simples. Estos cajeros tendrían que situarse en los distintos puntos estratégicos, ya que de esta manera el consumidor tendría la garantía de que puede hacer gestiones básicas como el retiro de dinero en efectivo o transferencias bancarias.

## 8.2 Conclusión referente a la segunda hipótesis planteada

Una de las ventajas con las que cuenta una banca 100% digital es que esta no depende de tecnologías obsoletas, pues al estar a la vanguardia tecnológica puede adaptarse a la gestión de procesos, modelos de distribución e infraestructura técnica flexible y ágil. Como resultado tenemos una experiencia de usuario mucho más acorde a los tiempos en donde se busca un producto o servicio global e instantáneo. Esto lo podemos encontrar en un Challenger Bank, ya que este puede tener diferentes oficinas en todo el mundo, y responder a cualquier duda del usuario en cualquier momento.

Así también como ya ha venido pasando en las dos últimas décadas donde servicios fueron remplazados por otros que se encontraban en internet, por una razón fundamental, estos se encuentran abiertos a toda hora. Lo que al usuario le conviene pues al estar hiperconectado, puede realizar gestiones desde cualquier parte, a cualquier hora y desde el dispositivo tecnológico que tenga disponible.

Además, uno de los pilares fundamentales para tener una mejor experiencia de usuario es la transparencia y esa es una característica fundamental de los Challenger Banks. Ya que las condiciones de uso tanto de servicio como de adquisición de productos adicionales se muestran de forma clara, así como también las comisiones que en mucho de los casos la banca tradicional trata de ocultar, lo que desemboca en que el consumidor tenga una mayor confianza al usar estas nuevas formas de plataformas bancarias. Por último, las gestiones en este tipo de Neobancos son extremadamente sencillas, dándole la oportunidad al usuario de abrir una cuenta en segundo, sin la necesidad de documentación extensa. Los Challenger Banks con el tiempo aumentaran sus servicios y productos saciando las necesidades del usuario y cubriendo la brecha que los separa de la banca tradicional.

## 8.3 Conclusión referente a la tercera hipótesis planteada

Como hemos podido comprobar mediante este trabajo de investigación los usuarios no solo demandan servicios adicionales a los ya establecidos por la banca tradicional, sino que están dispuestos a pagar un monto mensual para adquirirlos de ser necesario. Esto nos da una noción de que la implementación de un Challenger Bank en el Ecuador es posible. Ya que estos bancos al tener servicios gratuitos deben mantenerse a flote por medio de otros ingresos. Por medio de

esta investigación se ha comprobado que hay cuatro servicios que en todas las generaciones estudiadas coinciden: sacar dinero en efectivo sin comisión alguna, poder realizar transferencias internacionales de forma rápida y cómoda, servicio que la banca tradicional ofrece, pero que no es una gestión fácil, pagos sin comisión en todo el mundo y retiradas gratis en todo el mundo.

Estos servicios descritos pueden estar dentro de un paquete Premium dándole la posibilidad al usuario de adquirirlos de ser necesario, por el pago mensual de un valor. Pero tomando en cuenta la situación país estos pagos mensuales no deberían estar atados a una condición, de esta manera el usuario podría desvincularse de un paquete previamente escogido y volver a la modalidad de cuenta gratuita.

Como se ha podido comprobar en algunas de las entrevistas realizadas hay muchos cambios que deben existir a nivel legal para que estos bancos puedan realizar paquetes a medida del usuario, pues las entidades de control no son lo suficientemente flexibles, a pesar de que la tecnología está al alcance de las manos. Así como también, que la banca de cualquier tipo pueda gestionar otros servicios que no sean específicamente bancarios, esto ayudará para una mejor experiencia de usuario, ya que podrían existir alianzas estratégicas y converger muchos productos financieros en un solo ecosistema. Esto le daría más libertad para aquellos usuarios que tienen la preferencia de tener todo tipo de productos financieros en un conglomerado.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- Almeida, C. A. T., & Herrera, L. R. (2019). La ciberseguridad en el Ecuador, una propuesta de organización. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, IV(7), 156–169.
- Anderson, R. E., & Srinivasan, S. S. (2003). E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework. *Psychology and Marketing*, 20(2), 123–138.  
<https://doi.org/10.1002/mar.10063>
- ARCOTEL. (2021). Servicio Móvil Avanzado (SMA) – Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. En *Líneas activas por tecnología*.  
[https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/1.1.3-Lineas-activas-por-tecnologia\\_Ene-2021.xlsx](https://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2021/03/1.1.3-Lineas-activas-por-tecnologia_Ene-2021.xlsx)
- Arroyo, J., & Rubio, J. (2020). *Evolución de los medios de pago*.  
<https://www.bce.fin.ec/micrositio20dolarizacion/documentos/Medios-de-Pago.pdf>
- Arroyo, J., Rubio, J., & Toro, E. (2020). *Documento estadístico de los medios de pago electrónicos en Ecuador*. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-1.pdf>
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*. <https://www.cosedo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/08/COMF.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2018, marzo 29). *Encuentro internacional BCE: Inclusión financiera y cierre de brechas de género son urgentes*.  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1079-encuentro-internacional-bce-inclusion-financiera-y-cierre-de-brechas-de-genero-son-urgentes>
- Banco Central del Ecuador. (2019, abril 5). *El BCE incorpora a sus estadísticas los datos de transferencias interbancarias*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1161-el-bce-incorpora-a-sus-estadisticas-los-datos-de-transferencias-interbancarias>
- Barzilay, M. (2013, mayo 8). *A Simple Definition of Cybersecurity*.  
<https://www.isaca.org/resources/news-and-trends/isaca-now-blog/2016/a-simple-definition-of-cybersecurity>
- Bizum. (2021). *Bizum | La evolución de Bizum en números ¡Conoce nuestros datos!*

<https://bizum.es/datos/>

- Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995, enero). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 43–53. <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>
- Canfranc, P. R., Villar, J., Tarín, C., & Blázquez, J. (2020). *Sociedad Digital en España 2019* (A. Pérez (ed.); Primera Edición). [https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/sdie\\_2019.pdf](https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/sdie_2019.pdf)
- Child, J., & Möllering, G. (2003). Contextual Confidence and Active Trust Development in the Chinese Business Environment. *Organization Science*, 14, 69–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.69.12813>
- Coleman, T. F., & Li, Y. (1996). An Interior Trust Region Approach for Nonlinear Minimization Subject to Bounds. *SIAM Journal on Optimization*, 6(2), 418–445. <https://doi.org/10.1137/0806023>
- Coloma, S. (2021, mayo 9). *Entrevista para TFM Challenger Banks en el Ecuador a Sofía Coloma*. <https://1drv.ms/u/s!AnCFrMs9R-ZJt8IWEQ0T72NCI0ptMA?e=MkbcYE>
- Córdova, C. A. (2021, mayo 9). *Entrevista para TFM Challenger Banks en el Ecuador a Carlos Andrés Córdova*. <https://1drv.ms/u/s!AnCFrMs9R-ZJt8IWEQ0T72NCI0ptMA?e=MkbcYE>
- de Genot, N. (2021, agosto 8). *Entrevista para TFM Challenger Banks en el Ecuador Nicolas de Genot de Nieukerken*. <https://1drv.ms/u/s!AnCFrMs9R-ZJt8IVsjOwSI2DfgDFLg?e=0zLweq>
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51. <https://doi.org/10.2307/1251829>
- Figueredo, P. (2016). *ANÁLISIS DE UN MODELO DE CONFIANZA HACIA LA BANCA EN INTERNET, EN UN PAÍS DE BAJA ADOPCIÓN*. [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144061/Figueredo Quiroga Paola.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144061/Figueredo%20Quiroga%20Paola.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gerrard, P., Cunningham, B., & James, D. (2006). Why consumers are not using Internet banking: A qualitative study. *Journal of Services Marketing*, 160–168. <https://doi.org/10.1108/08876040610665616>

- Gonzalo Alconada, Á. (2019, marzo 25). *El número de oficinas bancarias cae a su nivel más bajo desde 1980 | Compañías | Cinco Días*.  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/03/22/companias/1553289119\\_647990.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/03/22/companias/1553289119_647990.html)
- International Telecommunication Union. (2017). Global Cybersecurity Index (GCI) 2017. En *ITU-D Global*. [https://www.itu.int/dms\\_pub/itu-d/opb/str/D-STR-GCI.01-2017-PDF-E.pdf](https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/str/D-STR-GCI.01-2017-PDF-E.pdf)
- Jovell, A. (2007). *La confianza: en ausencia, no somos nadie*. Plataforma Editorial.
- Kagermann, H., Wahlster, W., & Helbig, J. (2013). *Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0*.  
<https://www.din.de/blob/76902/e8cac883f42bf28536e7e8165993f1fd/recommendations-for-implementing-industry-4-0-data.pdf>
- Méndez García, C. (2021, abril 22). *Entrevista para TFM Challenger Banks en el Ecuador a Carla Méndez García*. <https://1drv.ms/u/s!AnCFrMs9R-ZJt8lVsjOwSI2DfgDFLg?e=0zLweq>
- Moreira, L. (2021). *Entrevista para TFM Challenger Banks en el Ecuador a Luis Moreira Noboa*.
- N26. (2020, junio 23). *De la libreta al móvil: adiós a las sucursales y al efectivo — N26 España*. <https://n26.com/es-es/blog/de-la-libreta-al-movil>
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación* (Noriega (ed.)). LIMUSA.  
[https://books.google.es/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Mohammad+Naghi+Namakforoosh%22&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Mohammad+Naghi+Namakforoosh%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Nielsen. (2015, noviembre). *Estilos de vida generacionales*. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- Nielsen. (2016). *Dinero Móvil*. [https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/EstudioGlobal\\_DineroMóvil.pdf](https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/05/EstudioGlobal_DineroMóvil.pdf)
- Organización Banco Mundial. (2021). *PIB (US\$ a precios actuales) - Ecuador | Data*.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2019&locations=EC&start=2000&view=chart>
- PayPal. (2021). *Acerca de nosotros | PayPal España*.

<https://www.paypal.com/es/webapps/mpp/about>

Produbanco. (2016). *be Banca Digital | Produbanco*. <https://be.produbanco.com/que-es-be.html>

Real academia Española. (s/f). *confianza | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE*. Recuperado el 9 de abril de 2021, de <https://dle.rae.es/confianza>

Ring, P. (1996). Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange. *Business & Society - BUS SOC*, 35, 148–175. <https://doi.org/10.1177/000765039603500202>

San Martín Gutiérrez, S. (2006). La generación de la confianza del consumidor en el establecimiento comercial: una perspectiva multinivel. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 201–224.

Sanz, S., Ruiz, C., & Pérez, I. (2009). *Concepto, dimensiones y antecedentes de la confianza en los entornos virtuales*. <https://doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP06/02>

Saydjari, O. (2004). Cyber defense: Art to science. *Commun. ACM*, 47, 52–57. <https://doi.org/10.1145/971617.971645>

Superintendencia de bancos Ecuador. (2020, diciembre). *Servicios Financieros – Portal de estudios*. Estadísticas de oficinas. [https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page\\_id=1826](https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/portalestudios/?page_id=1826)

Superintendencia de bancos Ecuador. (2021). *Entidades Bancarias Privadas Nacionales*. <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/catastro-publico/>

Torres Moraga, E., Blanco, C. F., & Campos, P. H. (2007). Construcción de la confianza del consumidor hacia la banca en Internet: un análisis de los factores de la imagen corporativa. En *Estudios de Administración* (Vol. 14). <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140197/Construcción-de-la-confianza.pdf?isAllowed=y&sequence=1>

vector ITC a Softtek Company. (2020). *Neo Bank, Challenger Bank, BaaS. Digital Banking Trends Series*.

Warrington, P., & Shim, S. (2000). An empirical investigation of the relationship between product involvement and brand commitment. *Psychology and Marketing*, 17, 761–782. [https://doi.org/10.1002/1520-6793\(200009\)17:9<761::AID-MAR2>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/1520-6793(200009)17:9<761::AID-MAR2>3.0.CO;2-9)

Zapata, C. R., Rodríguez, E. I., & Zaballos, A. G. (2020). Estado actual de las

telecomunicaciones y la banda ancha en Ecuador. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 65.

[https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estado\\_actual\\_de\\_las\\_telecomunicaciones\\_y\\_la\\_banda\\_ancha\\_en\\_Ecuador.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estado_actual_de_las_telecomunicaciones_y_la_banda_ancha_en_Ecuador.pdf)

Zucker, L. (1985). *Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840 - 1920*. (Núm. 8; Greenwich, Conn.: JAI Press, 1985).

<https://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/irla0277.pdf>



## **10. ANEXOS**

### 10.1 Transcripción de entrevistas (Anexo I)

#### **Nota de descargo:**

Las opiniones que expresan en esta entrevista los participantes son a modo personal y no recogen ninguna versión de ninguna de las instituciones mencionadas.

#### 10.1.1 Carla Méndez García

Coordinadora Regional de Marketing en el Banco del Austro

Gracias David por la invitación, es un placer ayudarte con la entrevista, me llamo Carla Méndez, soy coordinadora de marketing a nivel regional del banco del Austro en el Ecuador. Este departamento está encargado de la promoción, explotación y lanzamientos de servicios y productos que oferta el banco. Soy licenciada en comunicación, graduada de la Universidad Católica de Guayaquil, he cursado un diplomado en comunicación estratégica e imagen corporativa en Argentina y ahora estoy cursando una Maestría en Marketing en la Universidad Espíritu Santo. He trabajado en empresas públicas y privadas en el área de comunicación, publicidad, marketing en el sector de la salud, en el sector educativo y ahora en el sector de la banca privada, que para mí es algo muy interesante.

¿Qué crees que debería cambiar en la banca tradicional a nivel digital?

Creo que el Banco del Austro debería enfocar más recursos en el área digital, pues hay que pensar en la hiperconectividad que hoy en día tienen los usuarios. En el Ecuador, bancos más grandes han dado un salto hacia la transformación digital lo más rápido posible, ya que la digitalización es lo de hoy, más aún con la pandemia. Nosotros estamos creciendo digitalmente para darle un mejor servicio a nuestros clientes por medio de la App móvil o desde la web. En términos generales en el Ecuador estamos en pañales, estamos verdes, por decirlo de alguna manera en comparación a otros países en el desarrollo de tecnologías digitales, pero paso a paso lo iremos logrando en el futuro.

¿Cuán difícil es proponer una nueva iniciativa innovadora en una empresa relacionada con la banca?

A mi criterio, y por la experiencia que tengo, considero que todo lo nuevo como consecuencia produce miedo, pues es normal, más aún cuando el Ecuador como sociedad no está familiarizado con mucha de las tecnologías en comparación a otros países. Si hablamos del tema que has escogido como trabajo final de Máster, no es tanto un riesgo, para la empresa creo yo, sino a como los clientes responderían y el evidente reto que esto significaría, pues no tenemos una respuesta concreta a que esto serviría, si el cliente quiere hacerlo todo de una manera online. Muchos de los clientes que tenemos en el banco del Austro se sienten más cómodos viniendo a una agencia bancaria o poder hacer sus consultas por medio de una llamada telefónica les puede resultar más cálido y no estar detrás de una pantalla o un asistente virtual. Nosotros como banco sabemos que tenemos una diversidad de clientes, con realidades diferentes, que muchos de ellos no tienen acceso a la tecnología o un dispositivo móvil y por eso puede verse frustrado un proyecto digital. Esto en conclusión puede producir un poco de recelo al momento de invertir en nuevas ideas que suenan interesantes, pero no sabes que puede pasar con ellas.

En la investigación teórica encontramos que las transacciones electrónicas en el Ecuador superan el 1.3 veces el PIB según datos del Banco Central y la Organización del Banco Mundial contrastado con datos del INEC que aseguran que el 76.8% de la población tiene acceso a un dispositivo Smartphone ¿Crees que en un futuro las agencias físicas en un medio como Ecuador puedan desaparecer? Según la investigación el promedio de agencias bancarias del banco del Austro aumentó de 87 en 2015 a 94 a 2020

Desde mi perspectiva las agencias bancarias en el Ecuador están lejos de desaparecer, tal vez podrían verse reducidas en número. Desde mi punto de vista somos muy diferentes a lo que hay en otros países como sociedad. Es verdad que una parte de la población, por lo general son la generación de los millennials en adelante, usan sus móviles para todo, pero hay otro público que prefiere no usarla o no es buena usándola. Y este público es el que prefiere ir a las agencias bancarias personalmente, la razón puede ser que el trato persona a persona se les haga más cercano como te lo mencionaba hace un momento.

Es bueno saber ese dato con respecto a las agencias bancarias que tiene el Banco del Austro, nosotros como objetivo tenemos el de crecer como institución, para dar un mejor servicio al usuario de nuestro banco, para llegar a cada rincón de la región, poniendo un cajero automático en cada esquina, por ejemplo. Nosotros poseemos canales digitales como nuestra App o nuestro

sitio web, pero aun así estos canales no son tan usados como se esperaría y prefieren acercarse a una agencia o un cajero para resolver sus problemas, Incluso en este momento estamos en vías de abrir una nueva agencia bancaria.

¿Los canales web del Banco del Austro se han optimizado para las búsquedas en Google SEO o se ha utilizado SEM en algunas campañas?

Como te conté el Banco del Austro trata de crecer en todos los ámbitos y uno de ellos son los canales digitales, se invierte muchos recursos en lo que respecta a la Web a que sea más visible y en campañas publicitarias, sobre todo en redes sociales en lo que respecta a lo digital. También lo hacemos offline para fidelizar la marca y estar presente en todos los medios posibles.

Si la transformación digital propone el reto de generar productos y servicios por medio de canales digitales ¿Por qué en este caso la banca tradicional ecuatoriana no arriesga a implementarlos y partir de esa prueba construye journeys y no espera que se pruebe en otros País para después implementarlos?

Pienso que es más cultural, los ecuatorianos no están familiarizados del todo con la tecnología. Incluso no hay una cantidad grande de personas que se dediquen a crear nuevas tecnologías o proyectos tecnológicos en el país. La formación de personas a nivel tecnológico y con ideas nuevas para introducirlas en el país vienen la mayoría de las veces de haber probado otras sociedades como la europea y son personas que regresan con el objetivo de mostrar lo que han aprendido

¿Por qué en el Ecuador no existe un consenso entre la banca para que exista números de cuenta interconectados (IBAN) y que las transacciones sean de manera inmediata a cualquier banco?

Este tipo de formar una cuenta podría ser factible, pero no ha habido una iniciativa como tal, pero sería mucho más fácil para el usuario que teniendo diversos números de cuenta.

Por lo general la disrupción implica una mayor inversión y costos más altos, incluso la inserción de nuevos conceptos en la sociedad, ¿La Banca Ecuatoriana tiene miedo a la inversión de nuevas tecnologías?

A criterio mío como te lo había mencionado antes no es que no haya los recursos para la inversión de nuevas ideas o tecnologías, el problema radica en el miedo a como puede resultar un proyecto con nuevas ideas o tecnologías que no están introducidas como conceptos en la sociedad ecuatoriana. Hay empresas que no invierten ni si quiera en tecnologías de la comunicación en lo más mínimo, como por ejemplo pautar en redes sociales, pensando que esta no va a tener réditos y que ese dinero se va a perder.

¿Sabes lo que es un Challenger Bank?

No, no tengo una idea clara de que se trata.

¿Crees que los Challenger Banks puedan encontrar cabida en el Ecuador?

Esta es una pregunta difícil de responder porque no existen antecedentes de este tipo de instituciones en el Ecuador. Las instituciones bancarias actuales creo reducirán sus agencias bancarias a mediano plazo, pero seguirán siendo agencias tradicionales como las que conocemos hoy en día. La opción sería que otros bancos nuevos con la idea de ser 100% digitales se introduzcan en el Ecuador. Como te he mencionado a lo largo de la entrevista en lo personal creo que falta mucho para que un servicio como la banca sea 100% digital como los bancos que mencionas.

¿Cuál sería por definición el Buyer Persona o los Buyers Personas que representa al Banco del Austro?

Persona de 40 años

Comerciante

Padres de familia con un poder adquisitivo medio

Clase Media

En términos de seguridad bancaria ¿Qué tanta inversión se ha realizado los últimos 5 años?

En el área digital en general nuestra inversión no supera los 3 años, estamos iniciando en este mundo. Siguiendo el ejemplo de otras instituciones más grandes y que debemos tratar de alcanzar.

### 10.1.2 Sofía Coloma Santos

Manager Financiera Regional para Pan American Life Insurance

Hice un Máster en Gerencia Bancaria y Financiera otorgado por la Universidad San Francisco de Quito. Pues me ha ayudado en el progreso de mi carrera laboral, pese a que me dedico a los seguros, pero son corporaciones que tienen muchas cosas en común. Mi tesis la cual pudiste leer habla sobre la banca digital y su aplicación en el sistema bancario ecuatoriano. Para cuando yo hice la tesis empezó a lanzarse el producto Be, la primera cuenta digital respaldada por el banco Produbanco y pude analizar un poco la asimilación de este producto en el mercado ecuatoriano.

¿Qué crees que debería cambiar en la banca tradicional?

Para nosotros como generación millennial estamos muy acostumbrados a las redes sociales y todo lo que receptamos de ellas, así también creemos mucho en lo digital, pero hay una parte muy grande de la población a mi parecer que no confía en lo tecnológico en el Ecuador. La gente cree mucho en el boca a boca que cuando a alguien le funciona un producto. Pero por ejemplo en mi experiencia depende del banco ya que muchas veces la experiencia de usuario de muchas de las aplicaciones es difícil por ejemplo la del banco del Pacífico para hacer una transferencia. Debería cambiar mucho la experiencia de usuario porque son demasiados pasos y te piden demasiados datos para hacer una simple transferencia. Debería ser mucho más simple pidiendo un número de teléfono y que las transferencias sean instantáneas. La comunicación debería ser más fácil con los bancos, ya que ahora hay canales de comunicación casi ilimitados, sea por redes sociales u otros sistemas más seguros para el banco.

2. ¿Cuán difícil es proponer una nueva iniciativa innovadora en una empresa relacionada con la banca?

En lo que tiene que ver en el ámbito financiero que es el conozco es difícil hay muchas aristas que las empresas en Ecuador no les gusta arriesgar, pues hay mucho dinero en juego y eso hace

que las innovaciones o productos más nuevos puedan provocar un despunte, pero también puede pasar que sea un riesgo que puede salir muy mal. Y sobre todo en empresas grandes tiene que haber aprobación de la mayoría para que un proyecto salga adelante. En el año que cursé la maestría conocí BanColombia, que es uno de los bancos que mejor departamento de I+D de los países cercanos tiene y ellos tratan de sacar los productos en nuestra región lo más pronto posible ya que tratan de estar en la vanguardia de la innovación bancaria. Hacen que los proyectos tengan una relevancia muy importante y que estos se muestren o sean puestos en funcionamiento o descartados, pero depende mucho de la cultura de la empresa y si esta te permite desarrollar. Culturalmente hablando debe haber una sintonía en Ecuador hay generaciones que no sé si se acostumbrarían a una banca más digital.

3. En la investigación teórica encontramos que las transacciones electrónicas en el Ecuador superan el 1.3 veces el PIB según datos del Banco Central y la Organización del Banco Mundial contrastado con datos del INEC que aseguran que el 76.8% de la población tiene acceso a un dispositivo Smartphone ¿Crees que en un futuro las agencias físicas en un medio como Ecuador puedan desaparecer?

Las agencias bancarias físicas podrían desaparecer a largo plazo en el Ecuador y haya un cambio generacional paulatinamente hablando, que si bien es cierto la pandemia a acelerado ciertos procesos para que estos se vuelvan digitales y ha hecho abrir los ojos a ciertas personas que muchas de las cosas que hacemos no necesitamos hacerlo presencialmente. Que esto financieramente hablando puede representar un ahorro al costo a estas entidades bancarias. En lo que respecta a mi opinión esta más que demostrado que se puede hacer todo online, esto ayuda a flexibilizar muchas cosas, pero siempre en plazo en donde este tipo de tecnología vaya cambiando paulatinamente, acercándonos a países más desarrollados y que las regulaciones cambien para que esto se pueda realizar con más facilidad.

4. ¿Por qué en este caso la banca tradicional ecuatoriana no arriesga a implementarlos y partir de esa prueba construye journeys y no espera que se pruebe en otros País para después implementarlos?

Por el costo que esto representa, en el Ecuador no hay facilidades para hacerlo. La innovación en un país en desarrollo es más costosa, porque tienes que invertir en nueva tecnología y personas que lo sepan utilizar o desarrollar. La banca internacional no se encuentra presente en

el Ecuador, por ejemplo, BBVA, City Bank u otros bancos y eso da menos competencia, lo que hace que la banca no tenga que innovar o que competir, porque a la final ofrecen lo mismo, no quieren competencia entre ellos, porque ellos mandan en el Ecuador. Por eso la banca nacional espera a que los productos se desarrollen y lo adaptan al medio. Y otro de los factores es la normativa que los bancos en Latinoamérica y Ecuador maneja que es un poco anticuada, y eso toma tiempo porque muchas veces la superintendencia de bancos por ciertos temores a vulneraciones del sistema bancario y financiero de Ecuador no cambia o no permite que estos cambios se produzcan. Sin embargo, hay bancos que en los últimos años tratan de caracterizarse como los más innovadores, como lo son el Produbanco y el Banco Pichincha, hoy todos los bancos o la mayoría de ellos puedes abrir cuentas desde sus apps móviles. Pero por experiencia propia cuando yo quise cerrar mi cuenta Be de Produbanco fue una experiencia muy mala ya que los que deberían saber del tema no lo podían hacer porque supuestamente este tipo de cuenta son diferentes y ellos no tenían claro que se hacía en esos casos.

5. ¿Sabes lo que es un Challenger Bank?

No tengo idea

6. ¿Crees que los Challenger Banks puedan encontrar cabida en el Ecuador?

Cuando analizaba mi tesis de Máster era una de mis conclusiones y si se puede realizar una agencia totalmente digital. Sobre todo, la generación que lo digital lo maneja muy bien y no necesita acercarse a una agencia física. Por ejemplo, cuando yo realice mi tesis le pregunte a mi padre sobre este tema, para saber su opinión y él me decía que de ninguna manera confiaría de un banco que no lo pueda tener físicamente pues la confianza de que hay personas trabajando en este banco, que puedes acercarte y habrá alguien que te atienda si tienes un problema. Hay generaciones que aún no confían al 100% en lo digital porque no les da la seguridad de que esto sea real. Esto funciona afuera mucho porque la gente tiene otro pensamiento y se fían de las nuevas tecnologías, se sienten seguras o respaldadas, habría que buscar la manera de atraer a este cliente con poder económico para que se cambie de banco.

10.1.3 Carlos Andrés Córdova

Manager en Digital Insurance, ex coordinador del centro de innovación de Produbanco

Como tú has visto yo me dedico a las finanzas y tecnología financiera desde hace algún tiempo. Me considero y creo que soy de los iniciadores de este movimiento acá en Ecuador, mi background es interesante, porque combina un poco de temas técnicos super rígidos teóricos, pero también con temas super innovadores creativos abiertos y de emprendimiento.

Mi background educativo, estudié en la Universidad Católica “Administración de Empresas” y una maestría en econometría en el Reino Unido, ahí es donde me encontré con este nuevo mundo de la innovación financiera. Trabajé en Citibank en Ecuador y también un tiempo corto en el Banco Mundial de la mujer (Womens World Bank) en Chile ahí tuve la oportunidad aprender sobre finanzas sostenibles o finanzas de impacto. Cuando estuve en Londres me apasioné por la innovación financiera porque vi que muchos estaban enfocados a la innovación hacia el desarrollo hacia la inclusión hacia el uso de los servicios financieros de mejorar la calidad de vida de la gente entonces siempre me atrapó al estudiar economía y tú sabes, esos temas de desarrollo temas de la pobreza, el mundo como un todo.

Al regreso al Ecuador empecé a diseñar una plataforma de crowdlending para Ecuador con ex compañeros de la universidad católica, básicamente replicar lo que era Zopa en el Reino Unido u otras plataformas que existen como Lending Club y con el tiempo tuvimos un prototipo llamado “CrediPay” muchos lo conocían como “CrediP”

Ernesto Kruger un impulsor de nuevos proyectos y su aceleradora de emprendimientos nos ayudó a encubar este emprendimiento por el año 2015, se hizo socio y creamos una empresa para seguir el desarrollo de la plataforma. Este tipo de plataforma cabe destacar es muy innovadora para el Ecuador, pero no para el mundo.

De ahí y también en paralelo el país estaba viviendo algo interesante que este modelo mal llamado dinero electrónico, pero en realidad era una billetera digital (BaaS) y realmente proponía un modelo súper vanguardista, pero al máximo, incluso eran temas que para ese momento se discutían en Europa como es el Open Banking. El Banco Central del Ecuador proponía un modelo así en donde realmente abría la entrada para instituciones financieras y no financieras. La idea principal era desarrollar API's a servicios para crear cuentas y movimientos mucho más eficaces a través de una billetera digital. Este proyecto era súper interesante y participamos en este proceso para convertir nuestra plataforma no solo de



crowdlending de ser un crowley convertirnos en un P2P Lending Es decir, hacer transferencias y también préstamos.

Lamentablemente se politizó el tema, se metieron algunos temas macroeconómicos del riesgo de desdolarización. Un tema institucional que si pudo haber sido válido y nada pues de la noche a la mañana se canceló el proyecto. Se lo entregó a la banca privada y automáticamente estuvimos fuera del negocio, porque ya no era viable, y pues nuestro emprendimiento de la noche a la mañana dejó de ser un competidor contra la banca privada.

A la par Produbanco estaba creando su centro de innovación, y fui reclutado por esta entidad bancaria para ser parte del departamento financiero inicialmente por mi background económico, pero de ahí fui uno de los creadores del centro de innovación de Produbanco. También para ese momento empecé a dar clases en la Universidad Católica en economía y en la Universidad San Francisco en innovación financiera. También doy clases para la IDE Business School para temas financieros más de Management para gerencias y hace un año me propusieron un trabajo súper interesante el grupo Pichincha porque querían en ese entonces sacar una plataforma que consolide algunos servicios financieros.

Inicialmente estamos con seguros, entonces estamos sacando un bróker digital que se llama menta que se encuentra en [mentaseg.com](http://mentaseg.com).

Por mi bagaje educativo y laboral he tenido bastante contacto con todo el tema de los neo bancos, ya que Produbanco tuvo la iniciativa de crear un banco digital llamado Be. En el cual estuve en su nacimiento en su desarrollo y en su lanzamiento.

Creo que saber sobre este intento de banca digital podría servir mucho a tu TFM porque yo creo que fue el primer experimento más cercano a un banco digital de donde se pueden sacar muchos insights de todo tipo.

¿Cuán difícil es proponer una iniciativa innovadora en la banca ecuatoriana?

Es muy difícil tanto en la teoría como en la práctica, pues es un contexto super cerrado. Te lo digo como alguien que fue parte de eso que estuvo en la banca que estuvo como emprendedor de una Fin-Tech, entonces, al estar en los dos lados es un mercado bien cerrado soy súper honesto. Mira lo que nos pasó a nosotros intentamos integrarnos a este modelo del Banco

Central se politizó el tema y ahorita ese proyecto lo pasaron la banca privada hace unos 4 Años 3 años y es un fracaso.

La billetera móvil, llamada BIMO fue llevada a la banca privada por presiones políticas para que este sistema no lo tenga nadie más, que no se desarrolle, que no crezca. Los bancos cumplieron con sacar este producto, porque ese fue el acuerdo con el gobierno, para que ellos se hagan cargo de este producto, pero nunca la impulsaron por medio de estrategias de marketing o publicidad. Tanto así que los bancos están desarrollando sus propias billeteras móviles como “¡De una!” que es del grupo Pichincha o como PayPhone de Produbanco.

Mientras BIMO fue dejada de lado y solo cumplieron con desarrollarla, para después meterla en el congelador. Entonces, te puedes dar cuenta hasta dónde llega la banca privada tradicional, rompen la innovación. Otro dato que te puedo dar es por ejemplo como países vecinos como Perú o Colombia tienen un departamento de innovación. Estamos muy atrasados en el tema, es bien complicado desarrollar aquí como emprendedor y con ideas frescas.

Ahora eso no quita que empresas grandes y mundialmente reconocidas como Revolut, N26 etc... como ya tienen fuerza y peso se pueden codear con grandes bancos y empezar a romper el mercado, pero crear tu propio neo banco, es muy difícil que pase. De hecho, Nestor Kruger ha intentado acelerar ciertos emprendimientos que tengan que ver con la banca muchas veces y ha hablado con fondos de inversión, pero las regulaciones del país complican mucho las cosas. El costo regulatorio es muy alto que desincentiva a invertir en el Ecuador. Muchas veces estas barreras de entrada son tan altas que el retorno de la inversión es muy pequeño para meterse en un mercado tan pequeño como el ecuatoriano.

Si me pones una barrera alta de entrada, pero sabes que vas a tener una ganancia mucho mayor, tomas el riesgo como por ejemplo Apple entrando en China, a pesar de las reglas como abrir la patentes en un periodo de tiempo y otras cosas más, ellos dicen bueno, pero porque saben que son mil millones de personas a la cuales pueden llegar con sus productos.

Por este tipo de reglas muchos bancos internacionales pasan por Colombia, se saltan Ecuador para ir a Perú e incluso están en Venezuela.

Para entender mejor en el contexto en donde estamos la plataforma BIMO es muy parecida a la funcionalidad de Bizum aquí en España, agilizando la forma de transferencia que nació de

la idea de un tercero, pero que los bancos decidieron adueñarse para no tener un contendiente que pueda aglomerar todas las transacciones bancarias. Por supuesto para su propio beneficio impidieron categóricamente a este emprendimiento, haciéndose con los derechos de esta idea, para ellos desarrollarla, pero como en muchos casos ocurre no es la idea de una empresa compartir la misma plataforma con sus competidores y desarrollando sus propias billeteras virtuales que le dan ventaja al banco al que pertenecen.

¿Los canales web de los bancos ecuatorianos se han optimizado para las búsquedas en Google SEO o se ha utilizado SEM en algunas campañas?

Desde el grupo Pichincha te diría desde hace 5 años atrás se está haciendo una gran inversión a este tipo de herramientas para tener una mejor transformación digital en la banca, en transformación de procesos. Tratan de cambiar la cultura de procesos acercándose más al protagonista real que es el cliente. Banco Pichincha a través de la consultora Mckinsey creó su centro digital el cual ha costado aproximadamente 3 millones de dólares. En la nueva experiencia de usuario de la app y de la página web y toda la parte de marketing digital, pues todo eso esta concatenado, porque ahora se tiene más recursos de datos de los usuarios, no te puedo decir que sea Big Data, pero si ha empezado a utilizar los datos de sus bases tratando de llegar mejor al usuario, haciendo campañas de re-marketing, email marketing, centrándose en los usuarios.

Los 4 o 5 bancos grandes del Ecuador si compiten por clientes, ya que existen promociones y empieza a capturar nuevos clientes, dando como resultado que el usuario se cambie de banco, ya que los bancos no son tan diferentes el uno del otro. De hecho, Be de Produbanco el objetivo inicial era capturar nuevos usuarios del grupo millennial, jóvenes que recién estaban iniciando con su vida financiera y quitar esos futuros clientes a otros bancos. Lo que ha intentado Produbanco es generar una relación con el cliente desde muy temprano y generar una relación de empatía con ese usuario, por eso Produbanco ha estado trabajando para sacar nuevos productos como la cuenta joven y la cuenta niños, haciendo que estos se sientan identificados con la marca desde una temprana edad. ¿Para qué hace esto Produbanco? Para cuando ya seas adulto y produzcas, ya tengas la confianza de que esta entidad bancaria a estado ahí siempre. Así que en la transformación digital los bancos grandes se han gastado muchísimo dinero.

Estos bancos como el Pichincha, Pacífico, Guayaquil, Produbanco o Internacional se han subido a esta ola de modernizar la banca y seguir la tendencia de digitalizar los productos que está pasando en toda Latinoamérica en estos últimos 5 años, lo que hemos hablado. Esto no quita lo que hablamos al principio que se cierran a cualquier amenaza que sienten porque una cosa es digitalizar la banca actual y otra cosa es disrumpir con nuevas ideas y formas de banca como los Challengers Banks o Neo bancos.

Tú puedes ver las estadísticas, la migración a canales digitales ha sido fuerte más desde el inicio de la Pandemia que todo se ha vuelto digital. Pero si hablamos de una nueva idea o las cryptomonedas o blockchain se cierran como grupo para que políticamente esto no suceda.

- De lo que he podido recopilar información hasta el momento la mayoría de los bancos aún en el Ecuador mantienen o incrementan sus sucursales bancarias, para llegar al público objetivo o a su consumidor de preferencia, pese a que las personas no les gusta acercarse a ellas por el tiempo perdido que puede significar y por otro lado existen datos que arrojan que la mayoría de las poblaciones encuestadas en zonas urbanas y con los antecedentes encontrados sobre uso de internet y del uso de banca digital en el Ecuador las agencias físicas podrían empezar a decrecer significativamente y no lo hacen.

Como tú dices esto depende del buyer persona que estos bancos manejen y a partir de ahí se pueden expandir o contraer en el sentido de prestar un servicio cara a cara. Pero si hablamos en un neto total de los usuarios de la banca y de oficinas si se han expandido. Pero esto sucede porque no puedes hacer lo mismo en tu aplicación de banca digital que en una agencia bancaria. Por ejemplo, en la aplicación de banca digital puede hacer transferencias, ver tus movimientos bancarios, hacer solicitudes de tarjeta de crédito. Pero hay otras que no puede hacer como pedir un crédito o una hipoteca o asesorías de inversión. Que estos son los casos más difíciles de digitalizar que en algunos casos muchos bancos no digitalizaran jamás porque quieren llegar a más personas. Los Challenger Banks o Neo bancos proponen tanto que las actividades pasivas y activas por decirlo de otra manera tanto las transacciones diarias o el pedir créditos sean de manera digital, lo que pasa en el Ecuador es que la banca tradicional se quiere convertir en una banca híbrida o ya lo ha venido haciendo.

Pero por ejemplo el banco del Pichincha al menos del que he visto a migrado ciertas cosas como tener citas por medio de videollamada.

Si es verdad que por el contexto lo han hecho, pero la gente sigue yendo a las oficinas físicas, pero eso depende mucho del segmento del usuario que vaya dirigido hay personas que son nativos digitales y otras que se han adaptado al mundo digital que les resulta más fácil, pero hay otro sector que prefiere lo presencial. Y la expansión de agencias bancarias en el Ecuador sigue sucediendo, porque no todo el territorio está cubierto.

¿Por qué la banca tradicional ecuatoriana espera a que ciertos productos se prueben afuera para adoptarlos?

Esto ya es una situación del país, en este caso Ecuador en la industria digital es un follower, sigue ciertas tendencias que en otros países pioneros en la tecnología digital respecto a banca están siempre a la vanguardia como lo es el Reino Unido, Estados Unidos, Singapore, etc... y más cercanos a nosotros puede ser México, Brasil, incluso Colombia, está por delante. La estrategia ecuatoriana es ser follower, no podemos decir que Ecuador sea un “Silicon Valley” o donde ha habido cambios muy importantes en términos tecnológicos o digitales.

- Pero entiendo que no seamos “Silicon Valley”, pero hay muchos bancos que ya saben que existe cierta tecnología, ¿por qué no adoptamos la tecnología más rápido y esperamos siempre a adoptarla al último?

Como te digo la primera causal es lo primero que somos followers, y de hecho te puedo decir que yo he sido parte de esos departamentos y muchas veces el mercado no está preparado y muchas soluciones que se encuentran en el exterior no siempre son un “copy paste” para el mercado ecuatoriano. Por ejemplo, Be fue una solución tomada del exterior y hasta cuando yo estuve no era rentable no era un proyecto exitoso. Entonces pudimos ver que el mercado no estaba maduro. Por eso esperan a que el mercado lo pida y ahí con seguridad saben que va a funcionar o lo que implementan o prueban son cosas muy pequeñas que no generan un impacto muy grande.

De alguna manera les doy la razón como tú sabes yo soy en la parte de seguros del grupo Pichincha y estamos unos 5 años atrás de la banca, hay que evangelizar usuarios que no le tengan miedo a lo digital y esto implica un costo bien alto, el costo de ser pionero es muy bien

reconocido, pero debes tener un músculo financiero bien alto para que esto suceda porque no es un mercado no desarrollado. Es muy diferente en sociedades más involucradas con el mercado digital, porque ya está listo, simplemente te pones a competir. Esto hace que en muchas industrias incluyendo la banca no quieran invertir en innovación porque sienten que no compensa desarrollar el mercado.

Otra razón que te puedo dar es que en muchos casos las casas matrices de ciertas tecnologías asociadas a la banca como el contactless y otras tecnologías vienen ya en un plan regional de implementación a lo largo de los años, entonces por un tema de mercado y rentabilidad Ecuador no está primero y no solo en el mundo financiero está el ejemplo de Rappi, el ejemplo de Uber etc... A que me refiero cuales son los primeros países que quieren conquistar en Latinoamérica, México, Brasil, Argentina o Colombia, porque es muy interesante la gente adopta este tipo de cosas le gusta estar inmiscuida en todo lo nuevo y después de esas pruebas ya se empieza a expandir a otros países entre esos Ecuador. En resumen, son estas tres razones, Ecuador es un follower, mercado no maduro y tercero por temas de rentabilidad. En Europa ya se puede pedir préstamos online, hipotecas online y otras cosas más aquí recién estamos madurando el mercado de pagos en línea por darte un ejemplo.

Por eso quiero que entiendas que muchos productos no salen no porque no se lo pueda hacer sino porque has invertido en una plataforma y no va a hacer consumida como se quisiera y eso genera pérdidas que hace que mucha de la tecnología que ya hay en otros lados no llegue al Ecuador tan rápido.

Otro ejemplo que te puedo dar es PayPhone una plataforma que ahora le pertenece al grupo Produbanco siendo que nació como una Fin-Tech independiente con un concepto súper innovador, pero hasta ahora no despegas, por eso la adopción de ciertas tecnologías no es tan fácil como en otras geografías, en Europa cuando sacas un producto bueno la gente lo adopta inmediatamente.

Aquí la adopción de ciertas tecnologías no es tan sencilla por la desconfianza que la gente tiene, por ejemplo, puedes ver que el circulante sigue siendo bastante alto en comparación a países de la misma región, porque puede venir del trauma del “feriado bancario” porque desconfían de las instituciones financieras, por ello ciertas soluciones financieras llamadas PayPhone, PayClub o cualquier billetera digital es difícil su adopción. Ahora te puedo decir que este tipo

de tecnología se a adoptado mucho más con la pandemia, porque el usuario no tenía otra opción, le tocaba confiar para no tener contacto físico y a partir de ahí empieza a haber cierto cambio en la mentalidad de la gente. Sin embargo, cuando las reglas del confinamiento muchas estás adopciones digitales empezaron a bajar. Así puedes ver por ejemplo con los pedidos de compras online, las medidas empezaron a relajarse y todos volvían hacer compras en los supermercados de manera normal.

¿Crees que pueda desaparecer el efectivo y los cajeros?

Yo creo que la adopción de soluciones digitales seguirá creciendo y más para los millenials y centenials que son los que mejor usan la tecnología y se adaptan más rápido a ellas. Sin embargo, hoy por hoy la gente aún prefiere tener efectivo en sus bolsillos al menos en Ecuador por una cuestión de la moneda que manejamos que es el dólar de los Estados Unidos de América. En países vecinos el adoptar ciertas tecnologías digitales es mucho más rápido con el tiempo esto en el Ecuador va a ir cambiando, pero no tan rápido. Por otro lado, en otros lugares existen ecosistemas que apoyan la digitalización desde quien supervisa a los bancos, como los mismos bancos, eso facilita la adopción de los usuarios. Aquí tenemos algunos otros problemas que nos referíamos antes la sincronización de los pagos o transferencias. Lo que te contaba en un principio la Billetera Móvil o BIMO se lo tomo a mal como dinero electrónico cuando simplemente era una billetera electrónica en donde tu podías hacer transferencias instantáneas a cualquier banco sin tener un cobro adicional, incluso incluir a los teléfonos móviles no inteligentes que podían hacer transferencias por medio de mensajes de texto.

Entiendo que para que sirva la adopción masiva debes implementar políticas fuertes, como por ejemplo que la nómina del sector público se haga a través de esta plataforma y de esta manera empezarías a evangelizar más fácilmente al usuario.

¿Estándares como el IBAN en Europa podría adoptar de alguna manera Ecuador?

Los estándares existen por eso se puede hacer transferencias de banco a banco, pero este sistema si se pudiera mejorar para que el usuario tenga una facilidad al momento de hacer transferencias, pero esto debería ser un solo conjunto no como asociaciones que existen entre ciertos bancos para transferencias instantáneas, sino un estándar para todos los bancos y que

las transferencias por medio de actores terceros o directos puedan hacer la vida más fácil a los usuarios.

¿La banca ecuatoriana tiene miedo a las nuevas tecnologías?

Si por un temor a las estafas que pueden existir en el país, en mi caso el ejemplo que te ponía cuando empezamos a crear esta pequeña crowdlending los reguladores todo lo veía con lupa absolutamente todo. Como hablábamos todo va con la confianza que el usuario adopte y el. Ecuatoriano aún no tiene confianza incluso con plataformas grandes de Diners o Pichincha. Imagínate en otros países se habla del Open Banking donde aplicaciones no bancarias te pueden ofrecer transferencias o formas de pago.

¿Por qué no existe Apple Pay o Google Pay?

En el caso de Ecuador la normativa nos dice que cualquier billetera digital debe estar auspiciada por una entidad bancaria, no puede ser un agente no bancario, por eso como Apple es un agente no bancario no puede utilizar su billetera digital, porque no existe una norma para terceros actores no bancarios que sean parte de una transacción bancaria.

¿Qué pasó con Be de Produbanco?

En el tiempo que fui parte del centro de innovación de Produbanco nace Be de Produbanco, un proyecto de Neo banco, se puede decir experimental en el Ecuador, que para mi manera de ser fue un proyecto para ganar aplausos más no fue bien pensado y planificado, era un momento de frenesí de la banca digital en el Ecuador y Produbanco quería ser el primero en sacar una cuenta digital dirigida para el mercado Joven, pero al poco tiempo con la evolución de la banca digital del mismo Produbanco se volvió su propio competidor. En esta ventana de más o menos 2 años que tuvo Be de Produbanco podía ofrecer cosas que la banca tradicional no lo hacía como por ejemplo tenías tu tarjeta de débito que era la primera con la que se podía pagar en cualquier mercado digital etc... entonces con este tipo de cosas empezó a generar adopción de un público joven, pero apenas se lanza al mercado cuentas digitales del banco Pichincha y banco del Pacífico, Produbanco no se podía quedar atrás y tenía que sacar su propia cuenta digital, entonces esa fue como la estocada final y Be empieza a decaer.



Yo que fui parte del análisis te puedo decir que su propuesta de valor tenía fecha de caducidad porque no tenías más margen de propuesta de valor al ver que tus competidores y el banco que te respalda tiene el mismo producto no te diferencias. Eso es lo que te digo que los Neo bancos van mucho más allá para ser una comparativa te ofrecen digitalmente cosas que los bancos tradicionales no te ofrecen. Por ejemplo, el caso más cercano a España el banco Pi Bank es lo mismo que el banco Pichincha con la diferencia que es el Neo Banco, que todo lo tienes digitalizado. A mi forma de ver este tipo de entidades o subentidades van a entrar en guerra con sus matrices porque a la larga en mi opinión estos Bancos en algún momento se van a convertir en Neo Bancos en unos 10 años tal vez.

Otro punto es que en el análisis financiero cuando Be estaba en proyecto creían que al ser netamente digital iba a ser mucho más barato, pues te ahorras en personal en agencia etc... Cuando ya fuimos a la realidad, no era tan barato, porque tienes que implementar tecnología que no existía en ese momento en el Ecuador, tienes que tener un músculo muy grande en la parte de marketing digital para poderte acercar a la gente claramente a corto plazo, porque después vas a tener fidelidad, también el otro punto que financieramente no era el mejor era el público objetivo, pues este era dirigido a jóvenes, pero los jóvenes no son realmente los que tienen el músculo financiero, pues es natural que tengas transacciones, pero estas no van a ser de un alto valor, sino el joven más maduro que ya tiene estabilidad económica, que tiene ciertas inversiones etc..., incluso gente ya grande que tiene ingresos fijos pudo haber sido el público objetivo real. En resumen, si tienes un beneficio chiquito a un costo alto no vas a tener utilidad y eso es lo que le estaba pasando a Be de Produbanco.

Por eso de lo que se hoy en día Be tiene otro en foque y otro buyer persona que tiene un poco más de edad, ya que este segmento ya empieza a tener otras prioridades como el ahorro, como la inversión y Be en general se va adaptando hacer un producto más de produbanco y no un competidor. Como conclusión te puedo decir que es parte de la innovación a aprender de los errores, pero no es algo que estén dispuestos todos.

Si llegara a entrar un Challenger Bank en el Ecuador tiene que ser uno de peso, que vaya a competir con los bancos tradicionales y que estos vean que tienen beneficios y mejores servicios que pueden facilitarles el día a día.

¿Seguridad cibernética?

Los bancos están gastando dinero en este ámbito, pues es parte de las regulaciones y más porque así fideliza usuarios, lo que hablábamos entre más confianza haya la gente va a creer más en productos digitales.

#### 10.1.4 Nicolas de Genot de Nieuwerkerken

Project Manager para-AXA/ING Partnership Francia, ex Head of Virtual Banking de Prohubanco entre 2016 – 2019

Siempre es complicado, pues como sabes la base tecnológica de la banca tradicional es muy antigua con diferentes problemas, es difícil sobre esa capa a nivel front y otros elementos, al contrario, con lo que pasa en la Neo banca, ya que los bancos digitales nacieron sobre plataformas nuevas y con tecnologías nuevas. como por ejemplo la utilización de API's para una mayor apertura, o la integración con otra empresa, o la oferta de nuevos productos.

Si te fijas en la banca tradicional europea es lo mismo que la banca tradicional ecuatoriana en la mayoría de los casos no tiene muchas más cosas que ofrecer. Realmente son los bancos digitales que aparecieron hace 6 años más o menos, tienen este standard que está enfocada en la experiencia de usuario, por eso es todo muy simple y fácil para el consumidor. Por otro lado, al ser tan jóvenes, por ahora no tienen tantos productos y la mayoría de ellos oferta una cuenta de ahorros nada más.

En lo que a mí respecta creo que van muy lentas en la implementación de otros productos, pero su estrategia se basa en captar la mayor cantidad de clientes que puedan y después le van añadiendo más características, para poder captar más dinero. En lo que respecta a Ecuador es un poco atemporal, pues tiene muchas regulaciones bancarias que son muy tajantes al momento de poner cualquier precio para algún servicio o al ofertarte cualquier paquete los bancos no pueden tener libertad al momento de poner características a ese paquete, todo está muy reglamentado, de alguna manera tienes que trabajar con las manos un poco atadas. En Europa hay mucha libertad en este sentido, siempre y cuando sigan ciertas normas, pero pueden ofrecer con un precio que a ellos les parezca conveniente para el mercado.

Por ejemplo, mañana un banco en Europa decide sacar una tarjeta metálica y decide cobrar cierta cantidad mensual por ella lo puedes hacer siempre y cuando el cliente este de acuerdo, entonces el mercado bancario europeo tiene más flexibilidad con respecto al mercado

ecuatoriano. Los bancos no pueden ofrecer sus propios seguros o vender acciones de inversión en bolsa, pues muchas reglas fueron implementadas hace 15 años con la última constitución aprobada en el Ecuador, para que la banca no gestione este tipo de negocios, la banca solo puede gestionar productos de base bancario. Entonces eso afecta mucho a la innovación rápida y ágil de la banca tradicional ecuatoriana.

Lo mismo sucedió con Be, inicialmente una de las estrategias que se manejaba era que sea un banco independiente, ni siquiera ligado a Produbanco, pero los dueños de los accionistas de Produbanco no podían ser dueños de otro banco, por eso muchos de este tipo de regulaciones frenan este tipo de proyectos. Por eso se decidió tratarla como una submarca de Produbanco para un público objetivo más juvenil, entonces era un producto más del banco. Que lo que a mí respecta creo que hubiese sido una estrategia mejor que sea un banco separado, porque al interno de Produbanco se vuelve una competencia en todos los aspectos. Incluso los clientes tienen esta confusión de estar en Be o ser parte de Produbanco, quieren saber las diferencias y eso a veces se vuelve un poco complicado hacerle entender al cliente.

El objetivo de Be al ser una sección de Produbanco era parecido a algunos Neo bancos de Europa atraer clientes con un público objetivo juvenil o gente tal vez muy digital y que lo utilicen para el día a día y eventualmente cuando este usuario crece y necesite otros productos acuda a Produbanco, es como si el cliente se va graduando hacia Produbanco y Be sigue siendo para su día a día. Esto era una gran disyuntiva y nos preguntábamos si era buena idea o la otra opción era incluir estos productos en Be directamente, como empezar a promocionar una tarjeta de crédito o créditos directos para los clientes, era un tema difícil de tratar porque se volvía una disputa interna con Produbanco que ya contaba con estos productos.

Porque Be fue muy bueno los 2 primeros años, capto muchísimos clientes a muy buena escala, eran los únicos en el país, los servicios eran todos gratis, la entrega de la tarjeta era a domicilio en cualquier parte del Ecuador incluyendo Galápagos, se hizo un gran trabajo en lo que respecta al servicio, la app funcionaba muy bien, los consumidores abrían su cuenta en 5 minutos y se manejaba con un mini call center, el potencial de la banca digital está ahí, creo que se puede hacer, obviamente hay menos potencial de crecimiento, ya que hay menos gente digitalizada en Ecuador que en otros países más desarrollados, no todo el mundo tiene Smartphone o acceso a internet o no todos tienen una aceptación a los servicios digitales, pero se va llegando a eso poco a poco en la Región.

Por tus palabras ¿tú crees que es por desconocimiento cultural? o ¿Por qué el uso digital no esta tan extendido?

No, tanto por eso, sino por una falta de confianza a las plataformas digitales, la gente no conoce muy bien, no sabe la diferencia y están muy acostumbrados a tener que ir al banco, incluso mucha gente aún va al banco a depositar dinero o un cheque, lo que refleja que mucha gente no está familiarizada con lo digital o creen que necesitan ver a una persona para sentir que el dinero está seguro y aparece la desconfianza de donde se encuentra el dinero o si tengo un problema quiero ver a una persona. En general la banca ecuatoriana al menos para los usuarios tiene una nube negra encima dicho coloquialmente y los jóvenes hacen lo mismo que sus padres, es muy tradicional en ese sentido. En cambio, en Europa creo que existe más el boca a boca, abren su cuenta por lo que escuchan e investigan, no tanto porque sus padres tengan cuenta en uno u otro banco.

Pero lo que creo es que esto poco a poco va a ir cambiando y en el caso concreto de Be, si hubiese salido separado hubiera funcionado bien, no tan bien al inicio porque la gente quiere tener una referencia por eso parte de la estrategia era poner “by Produbanco” porque eso le daba más seguridad al consumidor, incluso en los estudios de mercado a la gente si le gustaba que hubiese un banco grande atrás como patrocinador y de esta manera tenían la sensación de seguridad sobre su dinero.

En estos estudios también había que explicarle a la gente que es la neo banca, este concepto era en ese momento un poco extraño y lo sigue siendo en gran parte. Pese a que en mercados como el europeo ya esto funciona hace bastantes años. Nosotros nos inspiramos mucho en lo que ya sea hacía en Europa, había que encontrar en ese momento un punto medio de marketing para poder llegar a los clientes y que funcionó muy bien con la apertura de cuentas.

Después es lo que el cliente hace con este tipo de cuentas, que son en general cuentas con no tantos fondos, entonces es un producto más a largo plazo. En Europa si vez estadísticas de Revolut o de N26 te das cuenta de que los promedios de fondo son bajos para Europa, pero lo usan en lo cotidiano, el hecho de usarla mucho le da un ingreso al banco y después las características añadidas que te ofrecen, ejemplos seguros, los diferentes paquetes platinum, metal, oro cual quiera que sea su nombre y de esta manera se comporta como micro-

subscriptions and that gives you more money. But in Ecuador you can't apply these strategies because it's not permitted, so the regulations end up being more complex.

Inside the same app you can't talk about other brands that don't refer to your products, so you have less access to partnerships, then there are things that are limited a lot by regulation in Ecuador, to really exploit the application and not just be an application that gives you your account, for example you can't have your bus pass or buy it directly there for example or things that young people consume or could have in the same environment.

On the contrary, what happens in Europe for example N26 offers its own insurances, has advertising of different products or brands with which you can have a partnership, there are others that plant trees for your expenses or that give you miles for your expenses, this is done more to the measure for the client here in Europe. For example I have several digital banks in Europe to test them. There I can have a perspective of what they are doing one or the other and analyze what they are doing well, in my case the one I like most is Revolut, because it has a very good way of communicating with its clients or future clients. And you even have insurances of what you want, travel, smartphone, skiing, car etc... And what they have to do with the stock or investments they do with a little gamification.

And now they are turning it into a sales platform because they earn commission by offering you discounts in various brands. That produces that the client goes more than once to the application and not only to make transfers or something that has to do with the bank, but to consume different products that leave credits to the bank despite the fact that the account is free.

¿Cuándo fuiste parte del proyecto Be, trataron de cambiar muchas regulaciones para que haya más cambios?

Well first of all the fact of having a digital account was already something new, so there I had to do a lot of negotiation with the Superintendencia de Bancos so that they approve the Be project, because there was no physical interaction to sign the contracts, so everything that had to do with the electronic signature didn't exist for banking issues or it did exist, but there were legal loopholes because the electronic signature was only accepted in front of a notary etc... and we managed to arrange those legal issues so that we could open a savings account where you don't generate credits for

ende es más fácil porque no te puedes meter en problemas por ello, no es un producto tan complejo y pese a eso, la aprobación de todo este tipo de cosas demoró más de un año. En donde presentamos todos los seguros, demostrando la seguridad digital etc... para al final unificar en un solo contrato por medio de un click todo.

Porque cuando abres una cuenta en un banco normal en el Ecuador tienes que firmar como 5 subcontratos, que van desde la cuenta bancaria, la tarjeta, la banca electrónica otra para las tarifas, llegar hacer un solo contrato con el departamento legal de innovación en ese tema fue bastante. En lo que respecta a compras en línea con una tarjeta de débito no era cuestión de la banca digital en ese momento todos los bancos podían hacerlo, pero los bancos preferían tenerla bloqueada por seguridad, por varias razones porque era muy riesgoso para el banco en temas de fraude o por alguna regla del banco etc...

Y ese fue un aspecto clave que teníamos que cambiar con Be por nuestro público objetivo porque lo que queríamos era darle independencia, que tenga una tarjeta que funcione en línea. Y no era cuestión de cuánto dinero tenía el consumidor, no importaba si tenía 10 dólares en la cuenta, el valor agregado era darle independencia a nuestro usuario y que no tenga que recurrir a un familiar que en ese momento tenga una tarjeta de crédito o esperar a que un banco lo califique para que tenga su primera tarjeta de crédito, todo eso logramos darle al usuario de Be y sin que te cueste nada. Y si no te gustaba el producto lo dejabas, como muchos clientes casi el 40% de las personas que ingresaban a utilizar este tipo de cuentas las usaban muy poco o no las utilizaban nunca. Pero hay que ver la ganancia a pesar de que ese cliente no utilice el producto es un lead que has ganado porque ha realizado todo el proceso. Esa relación puede ganarse con un buen CM o una buena estrategia de ventas, para que este cliente vuelva a utilizar el producto.

¿Crees que si la Neo banca entrara en el Ecuador la banca tradicional se opusieran?

Como te digo todo depende de este margen reglamentario legal que frena todo en Ecuador desgraciadamente, pero tu verás que la mayoría de los bancos digitales europeos no están solos por detrás de ellos, tienen convenio con bancos como BNP Paribas o Barclays que se vuelven garantes, porque como sabes muchos bancos digitales no tienen la licencia bancaria son muy pocos los que la tienen, la mayoría entran siempre con un aliado. Esto lo hacen porque saben que el público objetivo no es el mismo, estos bancos tradicionales prefieren aliarse para tener

una comisión extra, porque no es su fuerte, yo creo que ningún banco actual para el Ecuador es fuerte para atraer a jóvenes y en lo que respecta a temas digitales todavía.

Si mañana llega un banco como Revolut, que tiene una experiencia de usuario muy trabajada podría resultar, el problema es que no existe la estructura bancaria legal para que ofrezca todos sus productos, o debería asociarse con otra entidad bancaria para que tenga la licencia bancaria, o que quiera invertir mucho dinero para tener suficiente liquidez para respaldar los fondos y asegurarlos, en resumen, debería haber mucho capital detrás para poder abrir un banco en Ecuador, por ese lado no es tan simple, pero digamos esta entidad decide invertir este tipo de cantidades grandes yo creo que sí. Ahí viene un gran problema de inestabilidad política en Ecuador, quizás en estos 4 años no, pero hasta hace pocos años existía inestabilidad, nadie quería invertir dinero.

En un mundo perfecto yo creo que si en donde la política no influya tanto este tipo de leyes y que estas se flexibilicen para que este tipo de entidades puedan ofrecer más productos desde el punto de vista digital. Como te digo por ahora no se puede ofrecer un banco productos de bolsa, o seguros directamente, siempre tiene que trabajar con intermediarios.

Lo que se pudiera hacer es desarrollar como un integrador, donde el usuario se crea una cuenta y via API's conectas a la aseguradora 1 o 2 o 3 y la agencia de viajes 1 o 2 o 3 que tienen ya creados las integraciones para trabajar sobre otra plataforma tecnológicas y así podrías ofrecer el producto del banco 1 con la aseguradora 2 y la agencia de viajes 3 y darle paquetes al consumidor a su medida, yo creo que eso podría funcionar en el Ecuador por ahora y este conectada tu tarjeta de cualquier banco del Ecuador. Y tú puedes darle al usuario la experiencia que tú quieras en donde se pueda ver todo lo que conlleva ese seguro o esa agencia de viajes y de esa manera ganas sobre comisión.

¿Con la inseguridad cultural que hay sobre el dólar crees que un conglomerado no atraería más inseguridad al consumidor?

Yo creo que podría funcionar porque las empresas que estén en ese conglomerado van a hacer empresas conocidas, igual el usuario va a buscar si necesita un servicio de seguros por separado o una plataforma de bolsa, el hecho de aglomerarlo en una experiencia más fácil eso puede ayudar mucho al usuario a buscar lo que quiere. Obviamente no descarto que haya cabida para

la banca digital en el Ecuador como en cualquier parte del mundo, no somos menos digitales que en otras partes, lo que sí es la falta de acceso y el extra del miedo a perder su dinero. En Europa no tienes miedo a abrir una cuenta porque sabes que tu dinero va a estar ahí y no te preguntas de quien está detrás, tienes una confianza mucho más fuerte en el sistema bancario.

Pese a que en ese sentido de protección de dinero son casi las mismas políticas porque cuando abres una cuenta como usuario estas asegurado con un valor específico si es que el banco llegara a quebrar en Ecuador específicamente, cada cuenta está asegurada por 35.000 USD. Como podrías cambiar eso, pues puede haber convenios con aseguradoras internacionales o un cierto porcentaje de lo que en esa cuenta exista. Lo que se está limitando en ese caso es el miedo a perderlo todo por ende el riesgo baja. Pero como te decía por ahora este tipo de bancos a pesar de tener asegurado un monto, se utiliza para el día a día. Por eso no creo que el usuario va a perder todo tu patrimonio.

¿Crees que apuntar al público objetivo de jóvenes es rentable para una entidad financiera?

Yo creo que eso depende de que va a hacer con esa cuenta el usuario y a que público objetivo apuntas a largo plazo, porque si te centras en personas que van a gastar 500 dólares mensuales o va a hacer una cuenta de ahorros eso no va a servir, el público objetivo debe ser un usuario joven con capacidad de gastar 1000 o 2000 dólares mensuales en muchas transacciones mensuales, eso al banco le va a dejar mucho redito. Por eso si es una buena estrategia para la gente que usa mucho su tarjeta en el mundo digital, para sus compras, ejemplo puede ser supermercado en línea, farmacias en línea, ropa en línea etc... más ahora con la pandemia que se ha vuelto incluso una novedad. Al final en Ecuador el concepto de adquirir muchos productos en varios locales que en Ecuador se conoce como “adquirencia” deja mucho redito a los bancos. Si el modelo de negocio se basa en transaccionalidad en vez de tenencia de dinero es mucho más rentable.

¿Crees que dejaremos de ser followers y empezar a innovar por nuestra cuenta?

Yo creo que, si hay camino por el que podemos recorrer más ahora que se siento un poco más de libertad para el servicio de la banca, esto lo que hace es probar nuevas cosas a la medida de los consumidores ecuatorianos.



¿En materia de ciberseguridad crees que la banca ecuatoriana está a la altura después de lo que paso con CNT?

En Ecuador existe un buen sistema bancario y en el tema de ciberseguridad se ha invertido mucho sobre todo en la banca en los últimos años, sin embargo, hay que pensar que ningún país de mundo está exento de estos ataques. Lo que debería hacer el Ecuador como país es empezar a pensar en protegerse como un conjunto, siempre innovando y estar a la vanguardia y yo creo que eso si se puede porque ese tipo de servicios prestan muchas empresas del exterior para este tipo de especialidades, no es necesario que este en el país, tú sabes que todo lo que tiene que ver con lo digital el mundo es global.

#### 10.1.5 Luis Moreira Noboa

Diseñador de experiencia de usuario en Banco Pichincha | Lead UXPA Ecuador

Luis en estos años que has sido parte de la transformación digital del Banco Pichincha ¿Cuáles crees que han sido los cambios más significativos de la experiencia que el usuario tenía antes a lo que existen ahora?

Desde hace casi 3 años el Banco ha venido llevando un proceso de transformación y podría comentar que los gatilladores del cambio de experiencia hacia los usuarios se han dado por 2 ejes principales:

1. Si bien es evidente que han existido cambios en los diferentes canales digitales estos se han apalancado en cambios realizados en otros frentes ‘invisibles’ hacia los usuarios que van desde la robotización y automatización de procesos, analítica de data avanzada hasta cambios culturales dentro de la organización.
2. Hemos adquirido un profundo compromiso de empezar a desarrollar soluciones co-creadas con los usuarios desde las etapas tempranas hasta la salida de productos mínimos que nos han permitido aprender e iterar.

En varias de las entrevistas que he mantenido a lo largo de este estudio uno de los comentarios más frecuentes es que la estructura legal bancaria ecuatoriana debería tener más apertura para poder innovar o para implementar nuevas experiencias para el usuario desde tu punto de vista ¿Cuán difícil es proponer una nueva iniciativa innovadora en una institución bancaria?

Para una institución bancaria tradicional sus principales stoppers no son únicamente los temas legales y reguladores a los cuales están regidos sino que también hay que considerar que a diferencia de las fintech (bancos que ya nacen digitales) estas organizaciones vienen de modelos tradicionales con años en el mercado y con varias dependencias en cuanto a gestión de procesos, modelos de distribución y soporte e incluso infraestructura tecnológica que en muchas ocasiones son las que limitan el crecimiento flexible y ágil de aquellas innovaciones.

Una de las cosas que me llaman más la atención es que la banca ecuatoriana se resiste al cambio y ¿Por qué el banco Pichincha no quiere seguir con esta tendencia? ¿Cuál es la filosofía que siguen?

Creo que lo más importante fue reconocer que había cosas que se debían cambiar, si bien el Banco es la institución financiera más grande y longeva del país esto no fue la excusa para no tomar la decisión de empezar este camino de transformación integral que incluso, se podría decir que, empezó tarde si lo comparas con otros actores en la región

¿Sabes lo que es un Challenger Bank?

Si, escuché el concepto al poco tiempo de ingresar al banco y hemos estado pendiente de lo que pasa en la región con algunos actores fintech.

Tú como una persona involucrada en la experiencia de usuario ¿Crees que podría existir en el Ecuador una banca 100% digital sin agencias?

Para nosotros ser una banca digital no es sinónimo de una banca sin agencias todo lo contrario creemos que ser digital es conjugar la omnicanalidad donde los usuarios puedan acceder a los productos y servicios bancarios desde donde y cuando quieran.

Entendamos que la banca en Ecuador y quizás dentro de la región es ‘relacional’ sobre todo en sectores donde la penetración digital sigue siendo baja, es ahí donde las agencias y ejecutivos siguen jugando un papel fundamental al ser esa primera capa de atención que va enseñando y transfiriendo el conocimiento de lo digital hacia los clientes.

Desde la perspectiva de una persona que ha diseñado experiencias de usuario ¿en qué público objetivo se han centrado para mejorar la app del banco?

Banco Pichincha es una institución que cubre un rango muy amplio de usuarios, está desde el pequeño negocio comunal hasta la más grande corporación en el país con los perfiles de usuario que cada uno conlleva y entendiendo eso es que ha sido importante para la organización asumir el control (antes trabajábamos con proveedores) de sus plataformas digitales precisamente para trabajar de manera eficiente en el componente más importante que es la capa de usuarios entendiendo sus necesidades, priorizándolas y entregando valor en un ciclo continuo a partir de la retroalimentación constante

¿Cuán segura crees tú que es la banca digital?

Llevo un poco más de 2 años trabajando en el Banco y he tenido la oportunidad de participar en varios equipos donde hemos cambiado paradigmas con respecto a productos financieros; desde la apertura de cuentas digitales que generó un impacto no solo en la vinculación de nuevos clientes sino también en la adopción de los canales electrónicos, la colocación de préstamos digitales que trajo un giro de timón a la forma de entregar préstamos en un proceso simplificado, rápido y que hoy se ha convertido en el mayor canal de colocación desde su implementación.

Con todo esto quiero decirte que es posible generar soluciones financieras que traigan valor a los usuarios pero que estas también garanticen la seguridad y robustez que se espera de una institución financiera.

## 10.2 Filtrado de la pregunta n.30 con respuesta Quizás (Anexo II)

ID	¿Dejaría de utilizar agencias bancarias para realizar todas las gestiones online?	¿Por qué?
7	Quizás	Porque hay consultas que debes realizar en forma personal
8	Quizás	Trato con humanos
15	Quizás	Comodidad y rapidez
18	Quizás	Comodidad
19	Quizás	Para poder despejar cualquier duda y que me den la explicación que yo necesito al momento solicitado y no estar esperando una contestación por varios días
33	Quizás	Oportunidad la pérdida de tiempo
34	Quizás	Por seguridad...
37	Quizás	es más fácil online
40	Quizás	Para evitar la aglomeración

43	Quizás	Por comodidad
50	Quizás	Siento que en internet todo puede pasar, desconfianza de hackers por ejemplo
51	Quizás	La tecnología es algo increíble, pero no se puede comparar con la atención personal.
54	Quizás	Por tiempo
57	Quizás	La atención de la persona no colapsa
59	Quizás	Depende de la confiabilidad del banco en línea y que garantías ofrezca a sus posibles clientes
61	Quizás	A veces es necesario realizar gestiones o tener un trato presencial con los bancos
63	Quizás	Porque creo que sería más práctico y seguro
65	Quizás	Porque aquí todavía no se puede realizar todo de manera online, hay lugares que no lo aceptan y personas particulares que no tienen cuenta como para hacerles transferencias.
66	Quizás	Costumbre
69	Quizás	No me da confianza utilizarlo digitalmente
70	Quizás	Hay ciertas gestiones en las cuales a veces necesito asistencia
77	Quizás	Seguridad
79	Quizás	A veces se requiere asistencia personal.
90	Quizás	Por seguridad
91	Quizás	Para no hacer filas en las cajas del Banco, por seguridad.
93	Quizás	Facilidad
98	Quizás	Porque el internet nos permite mantenernos conectados y para no manejar mucho dinero el efectivo por medio de la banca virtual se lo puede realizar sin correr el riesgo
99	Quizás	Estoy acostumbrada a usar el dinero en mano
108	Quizás	Por facilidad
115	Quizás	Ahorrar tiempo
125	Quizás	Por el tiempo
126	Quizás	Porque hay trámites que no es posible hacer online.
127	Quizás	Porque no
128	Quizás	Renegociacion de créditos es algo que hay que hacerlo en persona
135	Quizás	Más simple
137	Quizás	.
140	Quizás	Hasta tener la certeza de que brindan toda la seguridad
141	Quizás	Por tiempo
153	Quizás	Evitar pérdida de tiempo durante el día
155	Quizás	Lo digital aún está en fase experimental relacionado a nivel seguridad
157	Quizás	Rapides
160	Quizás	Es bueno tener las dos opciones y ver primero como funciona el banco digital
162	Quizás	Porque a veces se necesitan realizar operaciones en efectivo, como depósitos por ejemplo, que se pueden realizar en cajero automáticos inteligentes.
164	Quizás	Por que pese a todas las ventajas que ahora ofrecen siempre nos veremos en la obligación de acudir a una agencia para realizar un trámite personal.
175	Quizás	Por facilidad, ahorro de tiempo y seguridad

182	Quizás	Depende de quw ran bueno el servicio sea en lo digital, muchas veces cuando solicitas algo en línea al banco no hay respuesta inmediata o te dicen que lo haran, pero nunca lo hacen
183	Quizás	Porque en mi trabajo veo la realidad del 70% de ecuatorianos que pagan un pan con monedas. Me parece que esto está lejos de suceder.
184	Quizás	Dependerá del nivel de seguridad y de confianza.
192	Quizás	Si el banco ofrece todos los servicios sin necesidad de acercarme a una agencia bancaria si lo haría
194	Quizás	Por la seguridad
199	Quizás	Depende
201	Quizás	Para mí es una forma de mantener contacto con otras personas y socializar, a pesar de que utilizo el sistema en línea también me agrada acudir al banco y realizar mis trámites personales.
202	Quizás	Múltiples trámites siguen siendo tradicionales y no son transformados a lo digital.
207	Quizás	Aún hay mucha desconfianza en Ecuador sobre transacciones virtuales por robos cibernéticos y hackers.
209	Quizás	No lo conosco
222	Quizás	Son tiempos de pandemia y ahorro de tiempo
235	Quizás	Funcionan mejor en otros países
237	Quizás	No estoy segura por lo volátil que puede llegar a ser la red a veces.
242	Quizás	Porque es mucho más rápido por via onlineq
244	Quizás	Si se garantiza 100% la seguridad al hacer todo vía online, sería una buena idea ya que sería todo más fácil y ágil
257	Quizás	tendría que analizar todos los pro y contra
261	Quizás	Por que el Ecuador NO es un país que esta avanzado tecnológicamente, por tanto, por el momento y por seguridad aun no estaría segura de usar un servicio online.
267	Quizás	Facilidades
268	Quizás	Si es posible algo mejor y sin tanta comisión
274	Quizás	Por agilidad rapidez y seguridad
276	Quizás	por una mayo facilidad
289	Quizás	tengo muchas cosas en que ocuparme para pensar en cambiar de banco
290	Quizás	Un banco no puede ser un lugar en la nube
298	Quizás	Depende de su servicio
318	Quizás	No todas las gestiones pueden ser realizadas de manera online en el país
319	Quizás	Porque muchas veces es más seguro
320	Quizás	Porque podría optimizar tiempo y recursos
326	Quizás	Porque no estoy segura de que este tipo de bancos sean muy seguros, primero vería la experiencia de otras personas para poder cambiarme.
335	Quizás	.
337	Quizás	No confío
341	Quizás	El sistema actual funciona bastante bien.
343	Quizás	Depende del servicio
344	Quizás	Dependería de qué tanta confianza me da la banca digital
345	Quizás	Tendria que estar mejor informada y conocer con mayor precisión las medidas de seguriada
352	Quizás	es más cómodo
354	Quizás	Todavía ciertas transacciones online tienen límites o montos máximos.

361	Quizás	Desconfianza
365	Quizás	.
370	Quizás	Deben estar primero empoderados y generen confianza
376	Quizás	Ahorrar tiempo
381	Quizás	Si las gestiones online prestan una total seguridad y alta demanda en el país generando confianza a nivel internacional dejaría de utilizar las agencias bancarias.
386	Quizás	Por que se ahorraría mucho tiempo
387	Quizás	Pro el nuevo servicio
388	Quizás	Porque sería más rápido
393	Quizás	Me siento seguro en el actual sistema
398	Quizás	Seguridad teconologica en ecuador pienso que esta en un nivel critico en evolucion
399	Quizás	Sería de considerar una buena organización
400	Quizás	Por facilidad y ahorro de tiempo
401	Quizás	facilidad
404	Quizás	Por conveniencia
408	Quizás	Debido a que tengo que cambiar cheques y por esa razón no dejaría de usar las agencias
419	Quizás	Mejor siempre es una atención personalizada
420	Quizás	Aún no confío ni en la banca tradicional peor en algo solamente digital. Falta seguridad en las transacciones y me molesta tantas claves que uno debe tener para manejar cuentas y demás cosas digitales.
433	Quizás	X
435	Quizás	Estoy muy acostumbrado al contacto con otra persona. Soy de otra generación.
438	Quizás	Siempre y cuando exista una atención en línea personalizada para cuando se complica una transacción
451	Quizás	Me da seguridad saber q hay un esp fis
452	Quizás	Normalmente siento que los problemas que pueda tener se solucionan más fácil o más eficientemente cuándo puedo hablar con la persona y explicarle el problema, por eso utilizo el servicio al cliente telefónico
453	Quizás	Creo que es una buena opción por facilidades y comodidad, pero el efectivo sigue siendo necesario para transacciones pequeñas o lugares en donde no existe acceso a internet.
454	Quizás	Existe en el país muchos lugares donde aún se manejan con efectivo y eso limita las operaciones 100% digitales