



UNIVERSITAT DE
BARCELONA



MASTER EN
COMERCIO Y FINANZAS
INTERNACIONALES

Proyecto de Tesina

Transformación Digital de la Banca Múltiple en la República Dominicana



Robinson B. Portorreal Méndez

Módulo III

República Dominicana

Febrero 2018

Página 1 de 15

Contenido

1. Introducción.
2. Hipótesis del trabajo.
3. Metodología.
4. Índice por capítulos y temas del trabajo.
5. Bibliografía a consultar.
6. Cronograma de las tareas a realizar.

1. Introducción

La disrupción de la era digital se manifiesta en todos los ámbitos de la vida; cada día tenemos mayor penetración de la Internet, niños que nacen con habilidades digitales, procesadores inteligentes en equipos diminutos, etc. La transformación digital está en todos los aspectos del desarrollo de la humanidad. Los componentes y dispositivos tecnológicos tienen presencia en la mayoría de nuestras actividades; ya sean de ocio, estudio o trabajo.

Vistas las disrupciones que están pasando en cada década, año, mes y día; nos hemos cuestionado en la como la Banca Múltiple de República Dominicana se adecuará a estos cambios, los cuales se manifiestan con las expectativas de sus clientes. Como Director de Gestión de Negocios del principal banco dominicano, he visto como en las últimas tres (3) décadas llegan nuevos ciclos; a los cuales debemos adaptarnos.

Es oportuno citar, que el concepto de Banca Múltiple llegó al Sistema Financiero Dominicano en la década de los años 90, el cual fue incluido en los tipos de Entidades de Intermediación Financiera, en la modificación de la Ley 183-02 Monetaria y Financiera del veinte (20) del mes de noviembre del año dos mil dos (2002).

La citada Ley define la Banca Múltiple como “Son aquellas entidades que pueden captar depósitos del público de inmediata exigibilidad, a la vista o en cuenta corriente, y realizar todo tipo de operaciones incluidas dentro del catálogo general de actividades establecido en el Artículo 40 de esta Ley”¹.

La Banca Dominicana pasó en los 80’s del canal tradicional de sucursal a tener centros de llamadas o Call Center; luego ya en los 90’s a la expansión de los cajeros automáticos y la llegada de la banca electrónica, en esta misma época, con el surgimiento de la Internet. No pasó mucho tiempo para que arribara la era de la banca móvil y en línea. Es claro que la banca responde a las preferencias, experiencias y gustos del usuario.

Para comprender estos cambios de estrategias, debemos analizar las generaciones dependiendo de la época donde hemos nacido. El profesor Mark Prensky² clasifica a los usuarios en Migrantes y Nativos Digitales; donde describe las diferencias insondables, la discontinuidad que existe entre la generación actual de jóvenes, que ha nacido y crecido con la tecnología, para los que acuña el término “Nativos Digitales”, y las generaciones anteriores que adoptaron la tecnología más tarde en sus vidas, los Inmigrantes.

¹ Congreso de la República Dominicana, Ley 183-02 Monetaria y Financiera

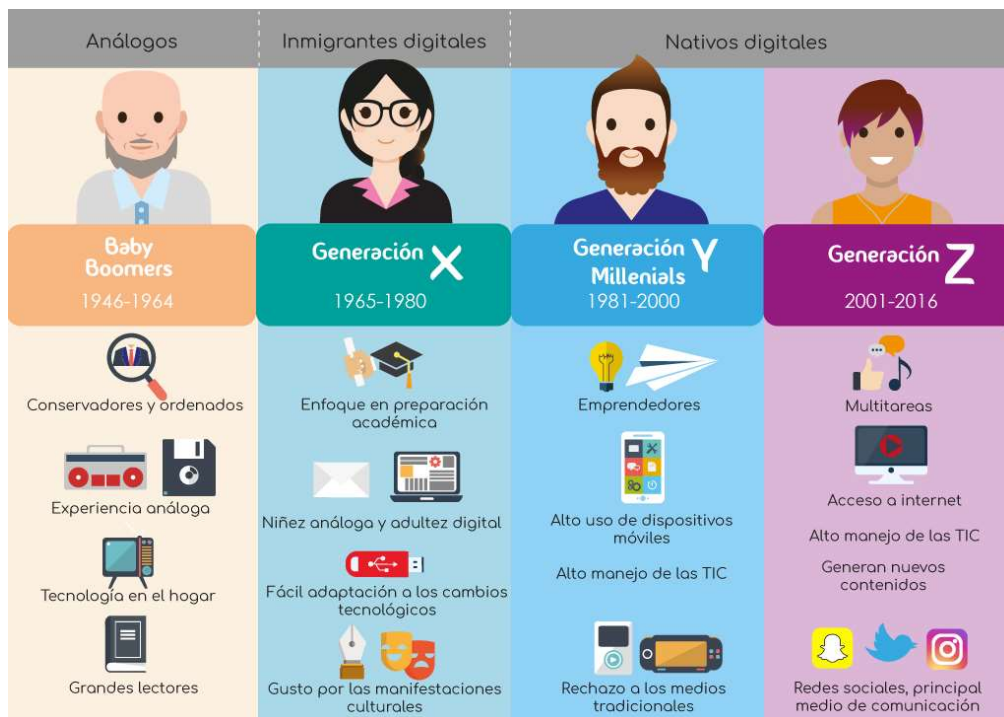
² Prof. Mark Prensky, “Digital Natives, Digital Immigrants”

Por varias décadas los bancos se concentraron en la distribución física del servicio; pero con la proliferación de la tecnología, ahora nos enfrentamos a una banca donde cada vez la mayoría de usuarios son nativos digitales; con alta movilidad y desplazamiento internacional. Cada cambio generacional implica una respuesta del sistema financiero regulado.

Vistas las disrupciones de la Internet, la telefonía móvil, robótica y los hábitos de las nuevas generaciones; nos hemos interesado en indagar, si la banca dominicana está realizando los ajustes y adecuaciones para adaptarse a un nuevo mundo interconectado digitalmente.

El profesor Chris Skinner³ ha definido la Banca Digital de la siguiente manera “ La digitalización ha significado que la banca ya no se trata de dinero bancario, sino de datos bancarios y de mantener los datos seguros. El banco del futuro se conectará íntimamente a través del móvil con el cliente 24/7. No solo será proactivo, sino que predecirá las necesidades del cliente y proporcionará una conexión no solo con un pago o dinero, sino con un estilo de vida financiero”.

Podemos comprender las transiciones y expectativas de los usuarios, analizando como las etapas de la banca se corresponden con las generaciones. El siguiente grafico nos habla de las diferentes generaciones:



Fuente: <https://campusvirtual.unicatolica.edu.co/docentes/las-tic-entre-generaciones/>

³ Prof. Chris Skinner, Digital Bank, Strategies to Launch or Become a Digital Bank, 2015

Vista la ilustración anterior, los nativos digitales (Generación Y) ya son mayores de edad y serán los principales usuarios de la banca en los próximos años; los cuales se caracterizan por su rechazo a los medios tradicionales, alto uso de dispositivos móviles, conocimiento de la tecnología de la información y su gran interés por emprender.

Otro aspecto que nos motiva a realizar esta investigación es conocer si el fenómeno de la Transformación digital en la República Dominicana obedece a uno de los siguientes aspectos:

- Moda financiera del momento
- Programa de reducción de costos y mano de obra en las entidades financieras
- Mejorar la propuesta de valor a los clientes, con una experiencia más ágil
- Respuesta a las exigencias del mercado
- Modificaciones a las nuevas leyes y normas
- La necesidad de internacionalización de las operaciones personales de los clientes
- Cambio cultural de las generaciones presentes y futuras, etc.

En el caso concreto de los costos operativos y los gastos de personal, la Superintendencia de Bancos de la República Dominicana presenta la siguiente estadística al 30 de noviembre del 2018 para la Banca Múltiple⁴:

INDICADORES FINANCIEROS	Resultado
No. de Empleados / Total de Oficinas (número de personas)	33.77 empleados
Gasto de Personal / Gastos de Explotación *	50.79%

*Sueldos y Compensaciones al Personal/Total Gastos Generales y Administrativos.

Solo al observar estos indicadores de la Banca Múltiple Dominicana, nos llega la inquietud si esta estructura de costos y personal es la adecuada para entidades modernas; visto que solo su nómina de personal supera el 50% del total de gastos generales y administrativos.

Por igual, la cantidad de empleados por sucursal bancaria (oficina) que llega a casi 34 empleados por localidad; considerando que tenemos bancos en República Dominicana con más de 200 oficinas, por lo que tendrían más de 7 mil colaboradores. Hemos podido notar, que en países desarrollados tienen oficinas bancarias de gran tamaño con menos de 10 empleados, donde el alto contenido de canales digitales es evidente en sus oficinas bancarias.

Es claro, que estas interrogantes deben ser contestadas con el desarrollo de la presente investigación; donde la metodología usada será vital para las conclusiones y recomendaciones.

⁴ SIB, Superintendencia de Bancos de la Republica Dominicana, Estadísticas Noviembre 2018

Este trabajo de investigación tiene los siguientes objetivos:

- Analizar si realmente se ha iniciado una transformación digital en la banca dominicana
- Evaluar el nivel de desarrollo de los usuarios dominicanos, en la cultura y adopción de las disrupciones digitales de esta época
- Comprender el fenómeno mundial de la transformación digital en la banca, para analizar su adopción, sostenibilidad, ventajas y desafíos en la Republica Dominicana
- Identificar las entidades de intermediación financiera dominicana, que lideran o llevan una agenda de transformación digital
- Analizar las ventajas de la internacionalización de la banca dominicana a través de un mundo digital interconectado.

En el apartado correspondiente a la metodología, incluido en el presente Proyecto de Tesina, puede consultar el detalle del plan de acciones propuesto para resolver los problemas de investigación planteados.

Tenemos muy presente que no contamos con fuentes de información local de primer orden, tales como libros o centros de innovación digital de la banca; pero con la documentación regional, fuentes de datos gubernamentales, las memorias de los bancos dominicanos y los métodos de investigación; estaremos al nivel de responder nuestra hipótesis y los objetivos trazados.

Este proyecto de investigación generará conclusiones concretas y valiosas, las cuales serán guía para futuros estudios del tema, visto que seremos de los pioneros en investigar este tema.

Para tener el conocimiento requerido, investigaremos y analizaremos los trabajos realizados por expertos del tema; tales como:

- Prof. Mark Prensky, “Digital Natives, Digital Immigrants”
- Prof. Chris Skinner, Digital Bank, Strategies to Launch or Become a Digital Bank, 2015
- John Waupsh, Bankruption: How Community Banking Can Survive Fintech, 2016
- Daniel Rowles, Building Digital Culture: A Practical Guide to Successful Digital Transformation, 2017
- Chuck Martin, Digital Transformation 3.0: The New Business-to-Consumer Connections of The Internet of Things, 2018
- Brett King, Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank, 2018.

2. Hipótesis del trabajo.

La idea de realizar este proyecto sobre la Transformación Digital de la Banca Múltiple en la República Dominicana, surge con la eminente inclinación del banco donde laboro por abordar parte de los temas del trabajo de investigación que he seleccionado. La entidad se acogería a trascender hacia una banca más moderna; flexible y adaptada al auge de la interconectividad, las App's y experiencia digital.

Inmediatamente busque las últimas memorias institucionales de los tres (3) principales bancos del Sistema Financiero Dominicano; descubriendo que solo uno de ellos tenía un marcado propósito en el 2015 de promover un cambio en su propuesta de valor a los clientes. El segundo banco de capital privado presentaba una forma de abordar la transformación mediante la multicanalidad; sin embargo ya la tendencia era la omnicanalidad, la cual tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, a fin de brindar a los usuarios una experiencia homogénea a través de los mismos⁵.

Por otro lado, el principal banco de capital estatal para el año 2015 no citaba en ninguna de sus páginas la palabra "Digital". Este banco se encontraba reforzando su modelo de actuación comercial, Core Bancario y visión centrada en el cliente. Es a partir del 2016 que comienza a citar en sus memorias institucionales la intención de abordar una estrategia digital.

Ya en las memorias del 2017, estos tres (3) bancos que componen el 80% del Sistema Financiero; reiteran en más de quince (15) coincidencias de búsqueda la palabra "Digital", indicando su marcada decisión hacia la transformación digital. Nos referimos al Banco de Reservas, Popular y BHD⁶.

En la otra cara de la moneda esta su inclinación hacia la eficiencia, reducción de costos y la rentabilización de sus resultados financieros; donde la mayoría apuesta a la mejoría de los costos con la digitalización de procesos y servicios. ¿Será esta su principal razón para migrar a una propuesta de servicios más económica y eficiente? Por estas motivaciones e inquietudes, es que nos hemos planteado responder las siguientes preguntas en este trabajo de investigación:

¿Podríamos encontrar señales de la Banca Digital en el Sistema Financiero Dominicano?

¿En cuántos años podremos decir que la Banca Múltiple en la República Dominicana será mayormente digital?

⁵ Deloitte, En la búsqueda de la omnicanalidad, artículo 2016.

⁶ Memorias Institucionales, bancos: Reservas, Popular y BHD - 2015, 2016 y 2015

3. Metodología.

Para darle respuesta a nuestra hipótesis, utilizaremos la combinación de los siguientes métodos de investigación:

- Métodos teóricos
- Métodos estadísticos

La metodología de esta investigación iniciaría con el uso de explicaciones teóricas e indagaciones de carácter mundial, regional y local. Estas informaciones nos darán los insumos necesarios para formar ideas o premisas particulares; para llegar a ideas generales, pudiendo realizar contraste, mejorar o refutar las declaraciones encontradas.

Visto que este tema es relativamente nuevo en la República Dominicana y la región, partiremos de la búsqueda de grandes autores relacionados a la banca y la tecnología; los cuales nos permitirán dominar los aspectos globales y fundamentales del tema. Una fuente amplia de libros actualizados es el buscador de Amazon (Versión Kindle), donde se encuentran registrados las más notables editoras y autores.

Considerando el alto contenido técnico del tema, indagaremos en organismos regionales, reguladores del sistema financiero y agencias especializadas; tales como:

- Federación Latinoamericana de Bancos, Felaban
- Superintendencia de Bancos de la República Dominicana, SIB
- The World Savings and Retail Banking Institute, WSBI
- Banco Central de la República Dominicana
- EY, Ernst & Young Global Limited
- McKinsey & Company
- Deloitte, Latin American Countries Organization Regional Services Limited
- Casos de éxito de transformación digital, tales como como el Banco BBVA, DBS Bank (Singapur), Banco Sabadell y BNP Paribas Fortis
- Capgemini Consulting, etc.

El alto contenido de información recabado en estas organizaciones y especialistas, nos suministrarán series de datos, casos de estudio y lecciones aprendidas; donde usaremos el método estadístico para tabular y validar las premisas particulares de cada experto. Aprovecharemos las bases de datos disponibles en los portales de carácter oficial, para determinar tendencias y posibilidades.

Por igual, el conocimiento adquirido será de gran importancia, visto mi currículum laborar de más de veintitrés (23) años en el principal banco de la República Dominicana. La oportunidad de ver la transición de las últimas etapas de la banca, pasando de clásica comercial, en línea y móvil; me podrían ayudar a identificar indicios de otro nuevo ciclo.

Mi experiencia y conocimiento de la banca dominicana, donde he ocupados puestos técnicos, operativos, analíticos, gerenciales y directivos; entiendo serán determinantes para aportar ideas originales, llegando a conclusiones concretas y coherentes; mediante el método inductivo. Estaré utilizando una lista de chequeo (Check List) de penetración y canales digitales; el cual aplicaré a los principales bancos múltiples dominicanos, para determinar si existe una evidente transformación digital.

El método inductivo⁷ o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

4. Índice por capítulos y temas del trabajo.

1.- Introducción

2.- Objetivos

2.1.- Objetivo General

2.2.- Objetivos específicos

3.- Marco teórico

3.1.- ¿Qué es la Banca Digital?

3.2.- Historia de la Banca

3.2.1.- Banca Comercial

3.2.2.- Banca Múltiple

3.2.3.- Banca electrónica

3.2.4.- Banca en línea

3.3.- La Banca Dominicana y sus etapas

3.4.- Ventajas de la Banca Digital

3.4.1.- Casos de éxito de la Banca Digital

3.5.- Banca Digital y el E-commerce

3.6.- El internet como medio para la Banca Digital

⁷ Wikipedia, publicado en <https://es.wikipedia.org/wiki/Inductivismo>, en fecha 26/11/2018

- 3.7.- La telefonía móvil como canal de Banca Digital
- 3.8.- Los Centros de Innovación Digital de la banca
- 4.- La Banca Digital en la República Dominicana
- 5.- Retos y desafíos de la Banca Digital Dominicana
- 6.- Los dispositivos móviles para la Banca Digital
- 7.- Las Fintechs y el desafío de la Banca
- 8.- Sector de la Banca Múltiple en República Dominicana
 - 8.1.- Entidades de intermediación
 - 8.2.- Desarrollo del sector
 - 8.3.- Estadísticas del Sector
 - 8.4.- Canales alternos vs canales tradicionales
- 9.- Social Banking y Banca Digital
- 10.- Estrategias para la transformación digital
 - 10.1.- El Modelo Digital de Amazon como referencia para la banca
 - 10.2.- La cultura digital
 - 10.3.- Gestión del Modelo Digital para la Banca
- 11.- La transformación digital como medio de internacionalización
- 11.- Factores para la transformación digital de la banca en República Dominicana
- 12.- Conclusión
- 13.- Bibliografía
- 14.- Anexos

5. Bibliografía a consultar.

Bibliografía

- Almeyda, J., Chez Abreu, C., & Larancuent Cueto, O. (2018). *Comprendiendo los Retos al Desarrollo del E-Commerce en la República Dominicana*. Santo Domingo: Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMDR).
- An, J. (2018). *77 BUILDING BLOCKS OF DIGITAL TRANSFORMATION: THE DIGITAL CAPABILITY MODEL*. Story Tree FDC.
- Asawa, A. (2018). *Artificial Intelligence: The Star of the Digital Galaxy: A study of Digital Disruption, Innovation, and Economic Transformation*. Independently published.
- Bancentral. (2018, 11 4). *Banco Central de la República Dominicana*. Retrieved from Sistema Financiero: <https://www.bancentral.gov.do/>
- Banreservas. (2018, 10 24). *Banco de Reservas de la República Dominicana*. Retrieved from <https://www.banreservas.com/>
- Best, J. (2018). *Breaking Digital Gridlock*. Oxford: Wiley.
- BHDLeon. (2018, 10 20). *Banco BHDLeon*. Retrieved from <https://www.bhdleon.com.do>
- Capgemini. (2018, 10 22). *Capgemini Consulting*. Retrieved from <https://www.capgemini.com/>
- Caudron, J., & Peteghem, D. (2018). *Digital Transformation: A Model to Master Digital Disruption*. BookBaby.
- Center, B. I. (2015). *Financial Inclusion*. BBVA Innovation Center.
- Clemons, E. K. (2018). *New Patterns of Power and Profit: A Strategist's Guide to Competitive Advantage in the Age of Digital Transformation*. Palgrave Macmillan.
- Company, M. &. (2018, 10 20). *McKinsey & Company*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/>
- Daly, D. (2017). *Digital Sales Transformation in a Customer First World*. Oak Tree Press.
- Deloitte. (2018, 10 25). *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/do/es.html>
- Drescher, D. (2017). *Blockchain Basics: A Non-Technical Introduction in 25 Steps*. Apress.
- Edo, J. (2016). *Digital Transformation: Evolving a Digitally Enabled Nigerian Public Service*. Jacobs Edoite Edo.
- EY. (2018, 11 20). *Ernst & Young Global Limited*. Retrieved from https://www.ey.com/en_gl
- Felaban. (2018, 11 15). *Federación Latinoamericana de Bancos*. Retrieved from <https://www.felaban.net/>
- Finance, W. (2018). World Finance Digital Banking Awards 2017. *World Finance*, 2-10.
- Franco Pichardo, F. (2008). *Historia Económica y Financiera de la República Dominicana 1844 - 1962*. New York: Digitalia Publishing.

- Furr, N., Nel, K., & Ramsoy, T. (2018). *Leading Transformation: How to Take Charge of Your Company's Future*. Harvard Business Review Press.
- Gale, M. (2017). *The Digital Helix: Transforming Your Organization's DNA to Thrive in the Digital Age*. Greenleaf Book Group Press.
- Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business*. Harvard Business Review Press.
- Herbert, L. (2017). *Digital Transformation: Build Your Organization's Future for the Innovation Age*. Bloomsbury Business.
- Hill, J. (2018). *Fintech and the Remaking of Financial Institutions*. Academic Press.
- Innovation Center, B. (2015). *Mobile Banking*. BBVA Innovation Center.
- Institute, T. W. (2018, 10 15). *WSBI*. Retrieved from <https://www.wsbi-esbg.org/>
- Jankovich, A., & Voskes, T. (2018). *Make Disruption Work: a CEO handbook for digital transformation*. SparkOptimus.
- King, B. (2012). *Bank 3.0: Why Banking Is No Longer Somewhere You Go But Something You Do*. Oxford: Wiley.
- King, B. (2014). *Breaking Banks: The Innovators, Rogues, and Strategists Rebooting Banking*. Oxford: Wiley.
- King, B. (2018). *Bank 4.0: Banking Everywhere, Never at a Bank*. Oxford: Wiley.
- Kranz, M. (2016). *Building the Internet of Things: Implement New Business Models, Disrupt Competitors, Transform Your Industry*. Wiley.
- Lamoureux, L. (2017). *Doing Digital Right: How Companies Can Thrive in the Next Digital Era*. New York: Third Digital Inc.
- Langer, A. M., & Yorks, L. (2018). *Strategic Information Technology: Best Practices to Drive Digital Transformation*. Wiley.
- Lewrick, M., & Link, P. (2018). *The Design Thinking Playbook: Mindful Digital Transformation of Teams*. Wiley.
- Martin, C. (2018). *Digital Transformation 3.0: The New Business-to-Consumer Connections of The Internet of Things*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Mazzone, D. M. (2014). *Digital or Death: Digital Transformation - The Only Choice for Business to Survive, Smash, and Conquer*. Smashbox Consulting Inc.
- McGovern, G. (2016). *Transform: A Rebel's Guide for Digital Transformation*. Silver Beach.
- McMillan, J. (2014). *The End of Banking: Money, Credit, and the Digital Revolution*. Zero/One Economics.
- MIT Sloan Management Review. (2018). *How to Go Digital: Practical Wisdom to Help Drive Your Organization's Digital Transformation*. MIT Press.
- Moore, C. (2017). *Digital Transformation with Business Process Management: BPM Transformation and Real-World Execution*. Future Strategies, Incorporated.

- Narayan, S. (2015). *Agile IT Organization Design: For Digital Transformation and Continuous Delivery*. Addison-Wesley Professional.
- Newton, A. (2018). *Hype Cycle for Digital Banking Transformation*. Gartner, Inc.
- Perkin, N., & Abraham, P. (2017). *Building the Agile Business through Digital Transformation*. Kogan Page.
- Popular. (2018, 10 18). *Banco Popular Dominicano*. Retrieved from <https://www.popularenlinea.com/personas/Paginas/Home.aspx>
- Prensky, M. (2001). *Nativos e Inmigrantes Digitales*.
- Quesada, V. (2017). *When Tech Meets Finance: A Roadmap for Digital Banking Transformation*. Vicente Quesada.
- Raskino, M., & Waller, G. (2016). *Digital to the Core: Remastering Leadership for Your Industry, Your Enterprise, and Yourself*. Routledge.
- Rauser, A. (2016). *Digital Strategy: A Guide to Digital Business Transformation*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Rogers, D. L., & Rogers, D. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.
- Rossmann, J. (2016). *The Amazon Way on IoT: 10 Principles for Every Leader from the World's Leading Internet of Things Strategies*. Clyde Hill Publishing.
- Rowles, D., & Brown, T. (2017). *Building Digital Culture: A Practical Guide to Successful Digital Transformation*. Kogan Page.
- Rubini, A. (2017). *Fintech in a Flash: Financial Technology Made Easy*. Banking Innovations.
- Sacolick, I. (2017). *Driving Digital: The Leader's Guide to Business Transformation Through Technology*. AMACOM.
- Scardovi, C. (2017). *Digital Transformation in Financial Services*. Springer.
- Schatt, D. (2014). *Virtual Banking: A Guide to Innovation and Partnering*. Wiley.
- Scotiabank. (2018, 10 14). *Banco Scotiabank*. Retrieved from <https://do.scotiabank.com/banca-personal.html>
- SIB. (2018, 11 19). *Superintendencia de Bancos de la República Dominicana*. Retrieved from <https://www.sib.gob.do/>
- Sinclair, B. (2017). *IoT Inc: How Your Company Can Use the Internet of Things to Win in the Outcome Economy*. McGraw-Hill Education.
- Skinner, C. (2015). *Digital Bank, Strategis to Launch or Become a Digital Bank*. Singapur: Marshall Cavendish Business.
- Smith, C. (2018). *How to Become a Digital Leader: A Roadmap to Success*. Amazon Digital Services LLC.
- Tavlas, T. (2015). *Digital Banking Tips: Practical Ideas for Disruptors! 2nd Edition*. Amazon Digital Services LLC.

- Venkatraman, V. (2017). *The Digital Matrix: New Rules for Business Transformation Through Technology*. LifeTree Media.
- Vishnu, V. (2018). *Transformation strategy for the Digital CIO*. AuthorsUpFront.
- Waupsh, J. (2016). *Bankruption: How Community Banking Can Survive Fintech*. Oxford: Wiley.
- Weill, P., & Woerner, S. (2018). *What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise*. Harvard Business Review Press.
- Wewege, L. (2017). *The Digital Banking Revolution, Second Edition: How FinTech companies are rapidly transforming the traditional retail banking industry through disruptive financial innovation*. Amazon Digital Services LLC.
- Windpassinger, N. (2017). *Digitize or Die: Transform your organization. Embrace the digital evolution. Rise above the competition*. IoT Hub.
- Wood, A. (2015). *Digital Transformation: 20 Essential Hacks for Business Success*. Amazon Digital Services LLC.

6. Cronograma de las tareas a realizar.

Actividades	2018				2019											
	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Recopilación de información	X	X	X													
Entrega de proyecto de tesina			X													
Corrección de proyecto de tesina				X												
Corrección y aprobación del proyecto de tesina.				X												
Asignación Tutor																
Búsqueda, organización y análisis de la información				X	X	X	X	X	X							
Elaboración 1er Borrador							X	X	X							
Presentación 1er Borrador									X							
Revisión Tutor										X						
Corrección y Elaboración										X	X	X				
2do. Borrador											X	X	X			
Presentación 2do. Borrador													X			
Revisión Tutor													X	X		
Corrección y Elaboración																
Final														X	X	X
Entrega Final																X