

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN



" Evaluación de la Transformación Digital: Impacto en la Experiencia del Cliente y Operaciones diarias entre 2019 y 2022 del Banco Bolivariano del Ecuador "

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de**

Maestro en
Gestión de Tecnologías de la Información

Autores:

Bach. Chóez Martínez, Karen Stefanía
Bach. Moran Paredes, Stefany Joan

Docente Guía:

Mg. Valderrama Herrera, Roberto Marcel

TACNA – PERÚ

2024

16%
SIMILARITY INDEX

15%
INTERNET SOURCES

1%
PUBLICATIONS

7%
STUDENT PAPERS

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

Índice de Contenido

DEDICATORIA.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
AGRADECIMIENTO.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	III
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	15
1.1. Título del Tema	15
1.2. Planteamiento del Problema	15
1.3. Objetivos de la Investigación.....	17
1.3.1. Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos	18
1.4. Metodología	18
1.4.1. Tipo de Investigación	18
1.4.2. Enfoque	19
1.4.3. Diseño de Investigación	19
1.4.4. Población.....	19
1.5. Justificación	20
1.5.1. Justificación teórica.....	20

1.5.2.	Justificación Metodológica	21
1.5.3.	Justificación Práctica.....	22
1.6.	Definiciones	22
1.6.1.	Transformación Digital	22
1.6.2.	Banco Tradicional	23
1.6.3.	Base de Clientes.....	23
1.6.4.	Operaciones Diarias.....	23
1.7.	Alcances y Limitaciones	23
1.7.1.	Alcance	23
1.7.2.	Sector Bancario	24
1.7.3.	Enfoque Organizacional.....	24
1.7.4.	Limitaciones	24
1.8.	Cronograma	26
CAPITULO II MARCO TEÓRICO		27
2.1.	Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave	27
2.1.1.	Transformación Digital	27
2.1.2.	Experiencia del cliente	31
2.1.3.	Operaciones Centrales	32
2.1.4.	Operaciones en Canales Remotos y Virtuales	33
2.1.5.	Seguridad de la Información	34
2.2.	Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave	35
2.2.1.	Transformación Digital	35

2.2.2.	Experiencia del Cliente	37
2.2.3.	Operaciones en Canales Remotos y Virtuales	41
2.3.	Análisis comparativo	44
2.4.	Análisis crítico	47
CAPITULO III MARCO REFERENCIAL		49
3.1.	Reseña histórica	49
3.2.	Filosofía organizacional.....	50
3.2.1.	Valores.....	50
3.3.	Diseño organizacional.....	51
3.1.	Productos y/o servicios	53
3.4.	Diagnóstico organizacional	54
3.4.1.	Análisis FODA.....	55
CAPITULO IV RESULTADOS.....		58
4.1.	Marco Metodológico.....	58
4.1.1.	Tipo y Diseño de Estudio	58
4.1.2.	Población y muestra.....	60
4.1.3.	Diseño de investigación	66
4.1.4.	Medición del servicio al cliente	67
4.1.5.	Resultados generales	75
4.1.6.	Resultados del estudio Satisfacción del Cliente	81
4.1.7.	Importancia de la transformación digital	85
4.1.8.	Alianzas Fintech-Banco Tradicional	86
4.1.9.	Estructura y función	86

CAPITULO V SUGERENCIAS	88
5.1. Conclusiones	88
5.2. Recomendaciones Adicionales:	90
RECOMENDACIONES	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
ANEXOS	98

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Número de clientes nuevos incorporados por año</i>	20
Tabla 2 <i>Nivel de recomendación con corte 2022</i>	31
Tabla 3 <i>Cálculo del tamaño de muestra</i>	62
Tabla 4 <i>Valores de N según los periodos de tiempo de estudio</i>	63
Tabla 5 <i>Número de reclamos durante el periodo 2019-2022</i>	65
Tabla 6 <i>Presupuesto vs Cotización</i>	77
Tabla 7 <i>Productos Cobis realizado por Cobiscorp</i>	78

Índice de Figuras

Figura 1 <i>Diagrama de Gantt</i>	26
Figura 2 <i>Transacciones base de un banco</i>	33
Figura 3 <i>Informe real de encuesta de clientes</i>	45
Figura 4 <i>Diseño Organizacional de Banco Bolivariano</i>	51
Figura 5 <i>FODA</i>	56
Figura 6 <i>Satisfacción de los clientes Banco Bolivariano 2019-2022</i>	65
Figura 7 <i>¿Conoce sobre el servicio de caja verde?</i>	68
Figura 8 <i>¿Conoce las oficinas que tienen caja verde habilitado?</i>	68
Figura 9 <i>¿Considerarías caja verde para realizar tus transacciones?</i>	68
Figura 10 <i>¿El wifi de la agencia siempre está disponible para el proceso de Caja Verde?</i>	69
Figura 11 <i>¿Es fácil acceder a AVI 24?</i>	69
Figura 12 <i>¿Avi24 Responde sus consultas y siempre se encuentra disponible?</i>	70
Figura 13 <i>¿La aplicación de 24movil es de fácil acceso?</i>	70
Figura 14 <i>Uso 24movil para todas las transacciones disponibles?</i>	71
Figura 15 <i>24 móvil carga y funciona inmediatamente</i>	71
Figura 16 <i>¿24 móvil protege la información de mis cuentas y saldos?</i>	71
Figura 17 <i>¿24 Online es de fácil acceso?</i>	72
Figura 18 <i>¿Uso 24 Online para todas las transacciones disponibles?</i>	72
Figura 19 <i>¿24 Online notifica los servicios que se han realizado/operado?</i>	73
Figura 20 <i>¿Conoce el numero de 24 fono?</i>	73
Figura 21 <i>¿Considera necesario realizar todas sus consultas por 24Fono?</i>	74
Figura 22 <i>Los operadores de 24Fono mostraron en todo momento predisposición a ayudar</i>	74

Figura 23 <i>¿Es fácil comunicarse al teléfono 5-50 50 50?</i>	74
Figura 24 <i>¿24 fono Cumple con lo prometido con respecto a servicio y respuesta?</i> 75	
Figura 25 <i>Resultados importantes Caja Verde</i>	76
Figura 26 <i>Modelos de Tenemos realizado por Tenemos Corp.</i>	79
Figura 27 <i>Backend</i>	80
Figura 28 <i>Nequi</i>	81
Figura 29 <i>Resultados Caja Verde</i>	82
Figura 30 <i>Resultados 24movil</i>	82
Figura 31 <i>Resultados 24online</i>	83
Figura 32 <i>Resultados AVI24</i>	84
Figura 33 <i>Resultados 24fono</i>	84

Índice de Anexos

<i>Anexo 1 Resultados del cuestionario</i>	98
<i>Anexo 2 Resultados del cuestionario 1</i>	100
<i>Anexo 3 Resultados del cuestionario 2</i>	100
<i>Anexo 4 Validación jueces experto 1</i>	101
<i>Anexo 5 Validación jueces experto 2</i>	102
<i>Anexo 6 Validación jueces experto 3</i>	103

Resumen

Este caso de estudio abarcó la estrategia y ejecución de la transformación digital del banco en el periodo mencionado. Específicamente, se describió cómo el Banco Bolivariano lanzó un ambicioso plan para integrar digitalmente todas sus operaciones y servicios al cliente, con el objetivo de aumentar la eficiencia operativa y, especialmente, la satisfacción del cliente. Inicialmente, se presentó la situación antes del cambio, describiendo los desafíos que enfrentaba el banco en términos de operaciones manuales y una experiencia de la cliente no completamente optimizada. En la siguiente parte se discutió en detalle sobre el proceso de transformación digital, refiriéndose a cambiar las plataformas de banca en línea, aplicaciones móviles, automatización de procesos en organizaciones empresariales y capacitación de empleados en el uso de herramientas digitales. Se evaluó cómo estas iniciativas impactaron, con mejoras relevantes en la velocidad y efectividad de las transacciones bancarias, mejor acceso para los clientes a través de canales digitales y una notable mejora en la experiencia general del cliente. También se explicó que una reducción de los costos operativos y una mejora en la seguridad de las transacciones fueron dos resultados principales de la transformación digital. Finalmente, se analizó lo aprendido sobre la importancia de la adaptabilidad y la innovación constante para que un banco pueda mantenerse competitivo. Además, se sugirió áreas para futuras mejoras y aconsejó considerar la posibilidad de explorar nuevas tecnologías emergentes para llevar la experiencia del cliente y las operaciones al siguiente nivel.

Palabras clave: Transformación digital, banca digital, cliente, satisfacción, banco

Abstract

This case study covered the strategy and execution of the bank's digital transformation in the aforementioned period. Specifically, it was described how Banco Bolivariano launched an ambitious plan to digitally integrate all its operations and customer services, with the aim of increasing operational efficiency and, especially, customer satisfaction. Initially, the situation before the change was presented, describing the challenges the bank faced in terms of manual operations and a not fully optimized customer experience. In the next part, the digital transformation process was discussed in detail, referring to changing online banking platforms, mobile applications, process automation in business organizations and training employees in the use of digital tools. How these initiatives impacted was evaluated, with relevant improvements in the speed and effectiveness of banking transactions, better access for customers through digital channels and a notable improvement in the overall customer experience. It was also explained that a reduction in operational costs and an improvement in transaction security were two main results of the digital transformation. Finally, what was learned about the importance of adaptability and constant innovation so that a bank can remain competitive was analyzed. Additionally, it suggested areas for future improvements and advised to consider exploring new emerging technologies to take customer experience and operations to the next level.

Keywords: Digital transformation, digital banking, customer, satisfaction, bank

Introducción

Este estudio examina en profundidad la transformación digital del Banco Bolivariano, destacando su importancia estratégica en un entorno financiero cada vez más dominado por la tecnología y las cambiantes expectativas de los consumidores. Utilizando un sólido marco teórico, se exploran conceptos esenciales como la digitalización, la experiencia del cliente y la eficiencia operativa, proporcionando una base sólida para comprender cómo estas dimensiones se interrelacionan y se refuerzan mutuamente en la banca.

La investigación adopta un enfoque integral, que incluye análisis de datos, entrevistas y comparaciones sectoriales, para ofrecer una visión completa del impacto de las innovaciones tecnológicas en el Banco Bolivariano. Los resultados destacan mejoras significativas en la experiencia del cliente y la eficiencia operativa, lo que demuestra cómo la implementación estratégica de soluciones digitales puede impulsar el crecimiento y la competitividad en el sector bancario.

Se presentan conclusiones y recomendaciones estratégicas que reflejan las lecciones aprendidas por el Banco Bolivariano y ofrecen perspectivas aplicables a toda la industria financiera, subrayando la importancia de la adaptación y adopción continua de tecnologías emergentes para seguir siendo relevantes en un mercado en constante evolución.

La investigación se estructura en cinco partes. El primer capítulo aborda los antecedentes del estudio, planteamiento del problema, objetivos, metodología, la justificación, definiciones y alcances y limitaciones.

El segundo capítulo se centra en la conceptualización de las variables o tópicos claves relacionados con el tema de investigación, destacando su importancia, también se presenta el análisis comparativo y crítico de las variables que se analizan.

En el tercer capítulo, se examina la entidad bancaria objeto de estudio, incluyendo su historia, filosofías, diseño organizacional, productos y/o servicios y el diagnóstico organizacional aplicando un FODA.

El cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos mediante las herramientas empleadas, que servirán como base para proponer soluciones a los problemas identificados.

Finalmente, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones del estudio y las recomendaciones, complementados con anexos y referencias bibliográficas correspondientes.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema

Evaluación de la Transformación Digital en el Banco Bolivariano: Impacto en la Experiencia del Cliente y Operaciones diarias entre 2019 y 2022 del Banco Bolivariano del Ecuador.

1.2. Planteamiento del Problema

A partir de la pandemia por el COVID 19, la transformación digital ha emergido como un factor clave para la supervivencia y el éxito de las instituciones financieras. La adopción de tecnologías digitales y la reconfiguración de los procesos operativos son esenciales para mantener la competitividad y satisfacer las expectativas de los clientes.

Las instituciones contaban con canales digitales listos para ofrecer a sus clientes la opción de hacer las transacciones más demandadas desde un dispositivo electrónico así mismo contaban con aliados que, desde tiendas de barrio, farmacias, bazares y otros pequeños negocios, ofrecieron la posibilidad de tener al banco a unos pocos pasos de casa. El número de corresponsales no bancarios creció un 23%.

En economías de ingreso bajo y mediano (sin incluir a China), más del 40 % de los adultos que realizaron pagos a comercios minoristas en tiendas o en línea con una tarjeta, un teléfono o Internet lo hicieron por primera vez desde el inicio de la pandemia. Lo mismo ocurrió con más de una tercera parte de los adultos en todas las economías de ingreso bajo y mediano que pagaron una factura de servicios públicos directamente desde una cuenta formal.

Las instituciones deben tomar en cuenta tres áreas importantes: los clientes, los procesos y los modelos de negocios; lo cual será fundamental para conseguir éxito y mantenerse dentro de la competencia. En este sentido, el Banco Bolivariano del

Ecuador, como una entidad bancaria tradicional, se ha embarcado en un proceso de transformación digital en un esfuerzo por adaptarse a las demandas del entorno digital y mejorar sus operaciones.

El Banco Bolivariano del Ecuador ha respondido con una mayor oferta digital a la creciente demanda de servicios financieros remotos, asegurando un importante aumento del 66% en el uso de los canales digitales del banco en comparación con los métodos tradicionales. Sin embargo, aún no se ha determinado con precisión la magnitud de los efectos que estos avances digitales tienen en las operaciones diarias y la satisfacción del cliente.

Aunque el volumen de transacciones digitales ha aumentado significativamente de aproximadamente 165 millones en 2021 a 208 millones en 2022, la calidad y eficacia de estas transacciones digitales requieren una inspección más cercana. Con innovaciones como la banca móvil y los pagos electrónicos, no está claro cómo han cambiado las experiencias de los clientes y las expectativas de servicio. La dinámica tradicional cliente-banco se ha visto alterada por la incorporación de aliados no bancarios y la expansión de corresponsales bancarios en tiendas y pequeños negocios. Esto ha generado nuevos desafíos y oportunidades.

El propósito de este estudio es investigar cómo la implementación de nuevas soluciones tecnológicas ha cambiado el funcionamiento interno de un banco, desde la eficiencia del procesamiento de transacciones hasta la adaptabilidad de los sistemas existentes. Existe una necesidad crítica de investigar en profundidad, utilizando ejemplos y estudios de casos específicos, cómo la digitalización ha redefinido las operaciones internas y la prestación de servicios y cómo esta redefinición se alinea con las necesidades y preferencias emergentes de varios segmentos de clientes.

Evaluar la experiencia del cliente con los canales digitales y físicos del Banco Bolivariano, desde el servicio de sucursal hasta la banca en línea, permitirá comprender mejor cuán personalizada y eficiente es la comunicación en estos puntos de contacto. Asimismo, se tendrá en cuenta cómo se ha posicionado el banco frente a sus competidores en términos de innovación digital y satisfacción del cliente.

En resumen, este tema de investigación requiere de una revisión integral que cuantifique y contextualice el uso de las tecnologías digitales. La pregunta de investigación es cómo la transformación digital ha afectado las operaciones diarias y las expectativas de los clientes del Banco Bolivariano entre 2019 y 2022, y cuál es el nivel de satisfacción de los clientes con las estrategias digitales implementadas. Este enfoque multifacético es esencial para evaluar la efectividad de la transformación digital e informar estrategias futuras que puedan mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. *Objetivo general*

Examinar y comprender cómo la transformación digital ha influido en la experiencia del cliente y las operaciones internas del Banco Bolivariano en el periodo de 2019 a 2022, identificando percepciones, actitudes y experiencias clave de clientes y empleados hacia la digitalización y su impacto en la calidad del cliente, servicio y eficiencia operativa

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar la transformación digital en las operaciones diarias del Banco Bolivariano con enfoque en los servicios de banca móvil y virtual considerando las mejoras de los procesos y la integración en sistemas ya existentes en la estructura interna.
2. Efectuar un análisis comparativo de casos en otros bancos sobre los cambios en la interacción cliente-banco derivados de la transformación digital enfocándose en la acabilidad, personalización y eficacia de los servicios digitales.
3. Determinar el nivel de satisfacción del cliente con respecto al uso de los canales virtuales de los productos financieros implementados en el periodo de 2019-2022.
4. Evaluar la importancia de la transformación digital para el incremento de clientes y mayor transaccionalidad en el Banco Bolivariano.

1.4. Metodología

1.4.1. Tipo de Investigación

Previo a describir con más detalle los métodos implementados en nuestro trabajo, dejamos por sentado que el estudio que se presenta a continuación es una aproximación con los datos recopilados hasta donde la entidad financiera nos ha permitido.

Dado el alcance este estudio es explicativo y descriptivo. La investigación explicativa tiene como objetivo determinar el origen o causa de un grupo de fenómenos con el objetivo de conocer los motivos de los acontecimientos (Niño, 2011). La investigación explicativa suele estar precedida por otras investigaciones,

como en este caso la descriptiva, la cual brinda datos que son fundamentales para llevar a cabo este proceso (Mejía, 2020).

1.4.2. Enfoque

Los métodos de investigación serán cuantitativos y cualitativos. Se recopilarán datos cuantitativos para medidas específicas como en el análisis de datos transaccionales en caso de ser requeridos, mientras que las percepciones y experiencias de clientes y colaboradores de la entidad financiera se explorarán cualitativamente (Muñiz, 2019).

1.4.3. Diseño de Investigación

El diseño de esta investigación será no experimental ya que no se manipularán deliberadamente las variables ni se construirán situaciones debido a que son sucesos que ya ocurrieron dentro del periodo de tiempo predeterminado (Baena, 2017). El diseño no experimental tiene las siguientes características:

- Una gran cantidad de los estudios realizados se basan en eventos que sucedieron anticipadamente y fueron analizados en su posterioridad.
- El investigador no interfiere directamente con el entorno de la muestra.
- Este método estudia los fenómenos tal como ocurrieron.

Al mismo tiempo el diseño será longitudinal debido a que se utilizará información recopilada a lo largo del periodo 2019-2022 con el fin de analizar los cambios y la evolución de la transformación digital en el Banco Bolivariano.

1.4.4. Población

“El tamaño es el número total de clientes que pueden requerir servicio en determinado momento, es decir, el número total de clientes potenciales. Esta población a partir de la cual surgen las unidades ” (Didáctica, 2023). La población está

compuesta por los clientes del Banco Bolivariano entre 2019 y 2022 además de personal de tecnología y grupos de interés que pertenecen al banco.

Tabla 1

Número de clientes nuevos incorporados por año

Entidad	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Banco Bolivariano	124,123	116,996	142,128	132,711

Nota: Presenta el número de clientes nuevos añadidos por año, mostrando los cambios en su crecimiento o las variaciones en la base de clientes durante el período investigado.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

Importancia de la Transformación Digital: La transformación digital en el sector bancario es un fenómeno que no solo está redefiniendo las operaciones internas de los bancos, sino también la manera en que interactúan con sus clientes y se posicionan en el mercado financiero. “Los productos y servicios experimentarán una auténtica revolución, y aparecerán servicios de valor agregado que aprovecharán las nuevas tecnologías para generar un impacto directo en la cuenta de resultados y en la experiencia con el cliente”.

- **Literatura Existente y Brechas**

Existen estudios sobre cómo la tecnología está cambiando los bancos, pero no hay ninguna investigación que examine específicamente cómo este cambio digital afecta a los clientes y a las operaciones diarias originalmente más tradicionales de los bancos. Aunque se han realizado investigaciones, por ejemplo, sobre la banca móvil y la seguridad de la información en la era digital, no hay mucho que aborde completamente cómo la digitalización afecta tanto a los clientes como a los procesos internos de los bancos cuando se adaptan a las nuevas tecnologías.

1.5.2. Justificación Metodológica

Se utiliza una metodología mixta, combinando métodos cuantitativos y cualitativos.

Enfoque de la Investigación:

- **Aspecto Cuantitativo:** Recopilaremos y examinaremos información numérica para evaluar cambios en la eficiencia con la que operamos y el comportamiento de nuestros clientes. Dicho análisis involucra medir las transacciones digitales y el tiempo que se toman al brindar una respuesta al cliente.
- **Aspecto Cualitativo:** Se realizarán entrevistas y encuestas para comprender los pensamientos y experiencias ya sea de los clientes y de los empleados con respecto a la digitalización. Como resultado se espera una comprensión más profunda de cómo la transformación digital afecta las interacciones y la satisfacción del cliente.

Instrumentos y Herramientas:

- **Encuestas a Clientes y Empleados:** Crearemos encuestas especializadas para recopilar comentarios tanto de clientes como de empleados sobre sus puntos de vista y sentimientos hacia los servicios digitales del banco. El impacto de la transformación digital en la experiencia del cliente y la satisfacción general es el foco de estas encuestas.
- **Entrevistas Semiestructuradas:** Se realizarán entrevistas en profundidad a un grupo específico de clientes y empleados para obtener detalles más concretos y opiniones personales sobre la digitalización.

Estos enfoques y recursos son importantes para obtener una comprensión completa del impacto de la transformación digital, ya que permiten no solo medir cambios cuantificables, sino también comprender las experiencias y percepciones humanas detrás de estos cambios.

1.5.3. Justificación Práctica

- **Mejorar la satisfacción del cliente:** Esta investigación puede sacar a la luz áreas clave que ayudan a mejorar las interacciones con los clientes y aumentar la satisfacción del cliente al analizar cómo la digitalización afecta la experiencia del cliente.
- **Mayor eficiencia operativa:** El estudio proporciona información sobre cómo la digitalización puede reducir los costos operativos y optimizar los procesos.
- **Adopción estratégica de tecnologías digitales:** Los resultados ayudan a los bancos a comprender qué tecnologías digitales tendrán el mayor impacto en sus operaciones y relaciones con los clientes, ayudándolos a tomar decisiones sobre inversiones en tecnología.
- **Mejorar la competitividad:** El estudio analiza cómo la transformación digital puede aumentar la competitividad de un banco. En un mercado cada vez más dominado por bancos digitales y empresas innovadoras de tecnología financiera, esto es vital.

1.6. Definiciones

1.6.1. Transformación Digital

El término se refiere a la integración de tecnologías digitales en todos los aspectos de las operaciones comerciales, lo que lleva a cambios profundos en la forma en que opera y entrega valor a los clientes. En un banco tradicional, esto

significa implementar herramientas y plataformas digitales para mejorar los procesos internos, el servicio al cliente y las estrategias del mercado (Piñuela & Quito, 2020).

1.6.2. Banco Tradicional

Un banco tradicional es una institución financiera que existía antes de la era digital e inicialmente ofrecía sus servicios principalmente a través de sucursales físicas y de forma no digital. Los cambios digitales en los bancos representa un cambio importante migrando de un modelo operativo tradicional a un modelo que ofrezca soluciones digitales. Un banco tradicional es una institución financiera que tiene licencia para recibir depósitos y otorgar préstamos a personas y empresas (Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros, 2017).

1.6.3. Base de Clientes

Se refiere al grupo de clientes que utilizan los servicios del banco. Como parte de la transformación digital, la base de clientes; Se analiza cómo cambian sus necesidades y comportamiento con la introducción de los servicios digitales y cómo esto afecta a su fidelidad y satisfacción con el banco (Simonato, 2018).

1.6.4. Operaciones Diarias

Este término incluye todas las operaciones rutinarias que se realizan en un banco para asegurar su eficiente funcionamiento. Digitalización, operaciones diarias y clientes; Analizamos cómo la adopción de tecnologías digitales puede optimizar estos procesos, hacerlos más eficientes y reducir costos (Congreso del Perú, 2020).

1.7. Alcances y Limitaciones

1.7.1. Alcance

Cobertura Geográfica: El estudio se centra en el banco Bolivariano ubicado en Guayaquil, Ecuador en el área de tecnología. Esta posición permite un análisis preciso y detallado de la transformación digital y en el mercado bancario maduro. Se

examinan las prácticas y estrategias digitales del Banco Bolivariano y su relación con el entorno regulatorio, económico y tecnológico específico de Ecuador.

1.7.2. Sector Bancario

El estudio se limita al sector bancario y se centra específicamente en cómo un banco establecido como Banco Bolivariano, que integra las tecnologías digitales. Entre otras cosas, se investiga la introducción de Internet y la banca móvil, la digitalización del servicio al cliente y las operaciones internas, y el impacto de estas innovaciones en la retención y satisfacción de los clientes.

1.7.3. Enfoque Organizacional

El estudio se centra exclusivamente en el banco Bolivariano y proporciona un análisis en profundidad de su proceso de transformación digital. Esto incluye una evaluación de las estrategias específicas del banco, los desafíos de las transformaciones digitales y los resultados específicos en términos de eficiencia operativa, experiencia del cliente y desempeño financiero.

1.7.4. Limitaciones

- **Generalización:** Centrándonos en el estudio sobre el banco Bolivariano de Guayaquil, los resultados son muy importantes en este caso. Sin embargo, estos resultados pueden no aplicarse a bancos ubicados en diferentes contextos geográficos o culturales, como aquellos ubicados en América Latina o Asia, donde los factores regulatorios, económicos y culturales pueden diferir significativamente. Además, los bancos de diferentes tamaños o con diferentes historiales tecnológicos pueden experimentar la transformación digital de manera diferente.
- **Datos Primarios Limitados:** La investigación se basa en gran medida en información pública proporcionada por el Banco Bolivariano. Si bien esta

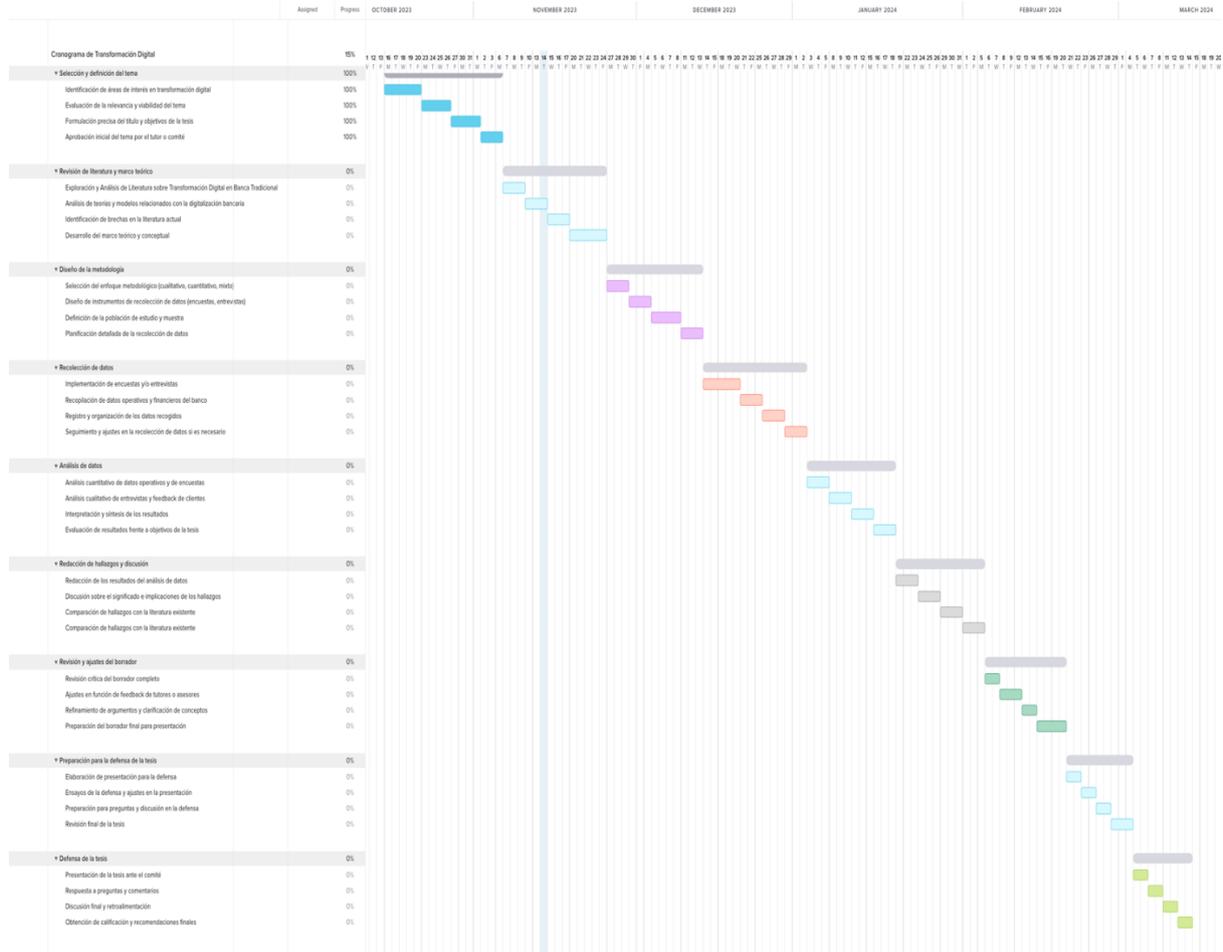
información es valiosa, la falta de datos internos detallados, como comunicaciones internas o datos financieros confidenciales, puede limitar la comprensión de algunos aspectos de la transformación digital, como las decisiones estratégicas internas o la evaluación financiera completa de las iniciativas digitales.

- **Cambios en el Sector Financiero:** Debido a que la industria bancaria está en constante evolución, especialmente en áreas como la tecnología y la regulación financiera, los resultados de este estudio pueden superar los desarrollos recientes posteriores al estudio. Por ejemplo, la aparición de nuevas tecnologías disruptivas o cambios regulatorios significativos después de la finalización de este estudio pueden cambiar el panorama de la banca digital y hacer que algunas de las conclusiones sean menos relevantes o aplicables.

1.8. Cronograma

Figura 1

Diagrama de Gantt



Nota. La imagen muestra el cronograma del diagrama de Gantt

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

2.1.1. *Transformación Digital*

La transformación tiene como base la información y las conexiones instantáneas que van más allá de la fricción y límites del espacio por lo que está impactando notablemente en la economía como un tornado al facilitar la integración de procesos y otorgando conectividad a mercados globales en tiempo real (Buenrostro & Hernández, 2019).

Las empresas que afrontan este tipo de proyectos como un cambio sesgado y a largo plazo obtienen resultados que son el doble de buenos que aquellas empresas que solo lo ven como un cambio a un área en específico y de corto plazo. Para las empresas la transformación digital es una revolución que debe partir de arriba hacia abajo, es decir desde la cúspide estratégica de la empresa hasta el núcleo. Estos avances tecnológicos implican un cambio en la mentalidad de los colaboradores ya que el introducir la tecnología en la empresa sería en vano si se continúa con los mismos procesos de siempre (Bertolotti, 2009).

Una de las principales motivaciones para tomar la decisión de transformarse digitalmente es el haber analizado, estudiado y comprendido el destino que sufrieron las empresas que no formaron parte de la transformación. Suelen tomarse de ejemplo casos reconocidos de empresas que lograron transformarse a tiempo y de aquellas que no lo realizaron y su eminente desenlace.

Lo cual nos lleva al auge del internet y de la telefonía móvil que han transformado los hábitos y preferencias de los consumidores. En la actualidad al ser más accesible obtener estos servicios ha generado una transformación en los hábitos

y preferencias de los clientes que cada día buscan opciones con interfaces de fácil acceso y uso (Veloz et al., 2022).

A partir del COVID-19 la demanda de servicios financieros ha experimentado cambios profundos, las entidades financieras han asumido el reto de la digitalización de procesos de banca tradicional. Responder asertivamente ante las últimas tecnologías para comprender mejor a los clientes y adelantarse a sus necesidades de una manera ágil y conveniente, la comunicación a través de canales analógicos o digitales o la automatización de servicios (Fernández & Moreno, 2020).

Desde el momento de mayor incidencia de la pandemia, la institución financiera estudiada ha notado un aumento en el uso de canales digitales, motivado por la conveniencia, seguridad y rapidez de la tecnología para realizar transacciones. Los bancos digitales son la nueva generación de entidades financieras a nivel mundial donde se ofrecen servicios 100% digitales en donde el cliente podrá realizar todo en línea sin necesidad de un punto físico ya sea accediendo desde la web o desde un aplicativo móvil (Quito & Piñuela, 2020).

Nubank es una empresa de tecnología financiera brasileña que ha revolucionado la banca digital considerado el principal Novando de Latinoamérica. David Vélez, el fundador de novan, tuvo una experiencia negativa con un banco tradicional brasileño. Esta experiencia lo inspiró a crear una empresa que ofreciera servicios financieros más accesibles y eficientes para las personas.

Nubank se fundó en 2013 y rápidamente se convirtió en un éxito. La empresa ofrece una tarjeta de crédito sin comisión de mantenimiento, una cuenta de ahorro con una tasa de interés alta y una plataforma de inversión con comisiones bajas. En 2022, Nubank se convirtió en el banco digital más grande de América Latina, con más de 60 millones de clientes (Nu Pagamentos S.A, 2024). La empresa ha tenido un impacto

significativo en el sector bancario brasileño, desafiando el dominio de los bancos tradicionales. A continuación, se detallan algunos de los factores clave que han contribuido al éxito de Nubank:

- **Innovación:** Nubank ha introducido nuevos productos y servicios que han revolucionado el sector bancario.
- **Tecnología:** Nubank ha utilizado la tecnología para simplificar los procesos bancarios y hacerlos más eficientes. Enfoque en el cliente: Nubank se ha centrado en brindar un excelente servicio al cliente.

Nubank es un ejemplo de cómo la innovación y la tecnología pueden transformar un sector tradicional. La empresa ha tenido un impacto significativo en la vida de millones de personas en América Latina y es probable que continúe creciendo en los próximos años.

Actualmente en el Ecuador no existen neobancos consolidados al 100% sin embargo existe una Fintech publicada en el 2022 por medio del subsidiario Banco de Guayaquil llamada PeiGo la cual cuenta con alianzas estratégicas con la empresa Minsait Payments ofreciendo una billetera digital y una tarjeta prepaga.

Mostrando un panorama completamente distinto con respecto a la existencia de las Fintech evidenciándose en el Ecuador hasta febrero del 2022 un registro de 55 empresas dedicadas a este proceso. A nivel mundial las Fintech cuentan con 12 segmentos:

- Pagos digitales: transferencias electrónicas de una forma más rápida como billeteras digitales y tarjetas prepagadas.
- Prestamos: prestamos digitales ya sean personales, empresariales o hipotecarios.
- gestión financiera empresarial: servicios tecnológicos para mejorar el

manejo de sus finanzas como facturación digital, nomina e impuestos.

- gestión financiera personal: aplicaciones para seguimiento de gastos, pagos de deudas, ahorros y ahorros programados.
- Crowdfunding: para financiar productos, servicios, causas sociales y proyectos creativos realizadas por medio de donaciones sin importar situación geográfica.
- Monedas digitales: monedas alternativas como el bitcoin donde las transacciones son P2P.
- Seguros
- Seguridad, identidad y fraude: Soluciones tecnológicas que permitan hacer frente a los riesgos de ciberataques o fraudes.
- gestión de inversión patrimonial: manejo de los patrimonios personales o empresariales.
- tecnologías empresariales: soluciones de infraestructura para mejorar la funcionalidad del banco.
- Bancos digitales: servicios bancarios a través de servicios digitales. No cuentan con espacios físicos y con un número reducido de colaboradores.
- Fintech como servicios: Ofrecen servicios bancarios de forma legal y regulada o en ocasiones no reguladas.

La transformación digital en el sector bancario es un proceso inevitable que está cambiando la forma en que las personas y las empresas interactúan con los bancos. Los bancos que adopten con éxito la transformación digital estarán bien posicionados para el futuro (Luna & Vargas, 2020).

2.1.2. *Experiencia del cliente*

Desde 1980, la empresa ha brindado soluciones financieras integrales a sus clientes en general, manteniendo estadísticas de crecimiento y participación de mercado que muestren la dedicación de la institución y sus inversionistas al progreso del país (Barquero, 2007). Para la atención de los reclamos y observaciones de los clientes la entidad financiera de este caso ha creado el departamento de resolución de reclamos. Para la recepción de reclamos y consultas, el banco cuenta con los siguientes canales de atención:

- Asesoría comercial a nivel nacional
- Contact Center
- Correo electrónico: info@bolivariano.com
- Redes sociales
- Canales normativos: Defensor del Cliente y Superintendencia de Bancos.

Tabla 2

Nivel de recomendación con corte 2022

	Personas	Empresas	Pymes
Banco Bolivariano	49%	67%	44%
Otros Bancos	49%	50%	44%

Nota. Describir el nivel de recomendación bancaria a partir de 2022 desde la percepción de personas, empresas y pymes respecto al Banco Bolivariano frente a otros bancos.

Reclamos recibidos durante el periodo de 2019-2022

- 2019: Durante el año 2019, se recibieron 20,185 reclamos, lo que representa el 0.006% del total de las transacciones del Banco (327'958,586).
- 2020: Durante el año 2020, se recibieron 19,331 reclamos, lo que

representa el 0.006% del total de las transacciones del banco (341'988,445). Debido a la pandemia global, los clientes han incrementado el uso de canales virtuales, así como el uso de tarjetas de débito en lugar de efectivo, y han comprado en línea, lo que ha llevado a un aumento de reclamos por fraude con tarjetas de crédito en transacciones realizadas a través de aplicaciones web. y comercio electrónico.

- 2021: Durante el año 2021, se recibieron 17,181 reclamos, lo que representa el 0.004% del total de las transacciones del banco (442'382,253).
- 2022: Durante el año 2022, se recibieron 20,015 reclamos, lo que representa el 0.004% del total de las transacciones del Banco (550'763,886).

2.1.3. Operaciones Centrales

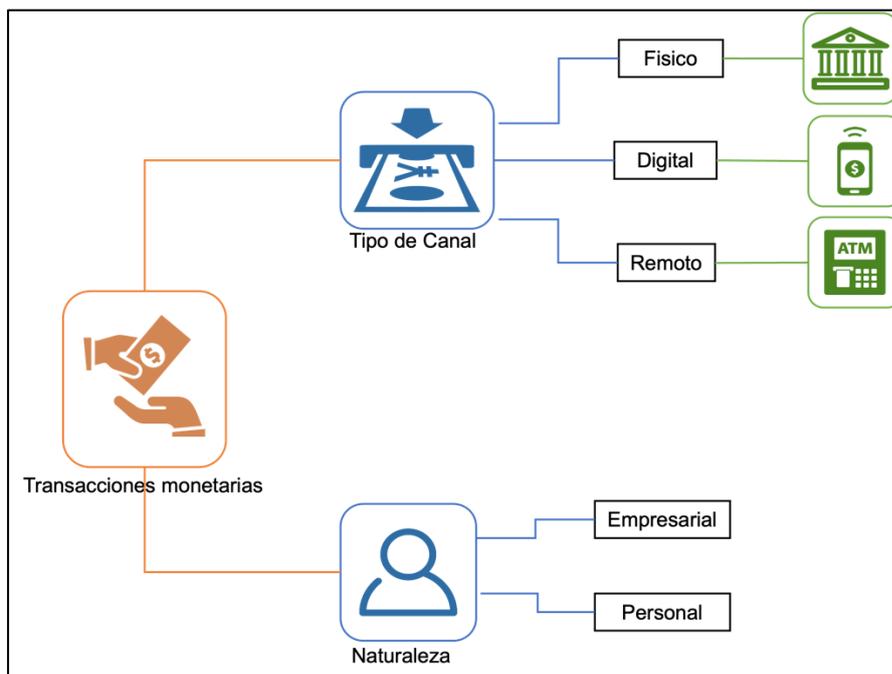
Dentro del Banco Bolivariano las operaciones centrales están divididas de la siguiente manera:

- Red de Oficinas
- Control Operativo
- Ejecución de Operaciones
- Administración de Cartera
- Atención al Cliente
- Gestión Operativa
- Prevención y Control de Fraude Electrónico
- Unidad de Administración de Efectivo

Dichas áreas no son las únicas involucradas dentro de los procesos de transferencia y manejo de efectivo sin embargo pertenecen al grupo de primera línea con respecto a atención al cliente.

Figura 2

Transacciones base de un banco



Nota. La imagen muestra el proceso básico de las transacciones bancarias.

2.1.4. Operaciones en Canales Remotos y Virtuales

Se determina Operaciones en Canales Remotos y Virtuales a los procesos que se realizan desde la solicitud de una transacción realizada por el cliente hasta la respuesta de la transacción. Los canales remotos y virtuales por los cuales la entidad brinda sus servicios y productos son:

- Canales remotos son:
 - ATM,
 - CNB,
 - Contact Center

- Canales Virtuales son:
 - 24 online,
 - 24 fono,
 - 24 móvil,
 - AVI24,
 - Avisos24,
 - SAT,
 - Caja Verde.

2.1.5. Seguridad de la Información

El principal objetivo de la Seguridad de la Información es cumplir con los siguientes principios:

- **Confidencialidad:** Asegurar que todos los recursos informáticos estén protegidos contra las brechas de seguridad que puedan existir.
- **Integridad:** Garantizar que la información sea exacta, completa y válida.
- **Disponibilidad:** Minimizar las amenazas y presentar continuidad.

Con el fin de precautelar la información dentro del esquema del Banco Bolivariano rigen un numero de directivas, de las cuales las que intervienen directamente en temas de tecnología son:

Clasificación y Control de Activos de Información: Se debe llevar un inventario y deberá ser clasificado según su nivel de confidencialidad y criticidad. Se considerarán 3 niveles de criticidad los cuales son alta para la pérdida o modificación no autorizada que cause daño crítico, media para la pérdida o modificación no autorizada que cause prejuicios y daños importantes y baja para la pérdida o

modificación no autorizada que cause daño leve o nulo (Ministerio de Tecnologías de la Información, 2019).

Administración de Riesgos de Seguridad: Se evaluarán los riesgos a los que este sometidos los activos.

Controles de Acceso: Se restringirá el acceso a los recursos y se asegurará a través de procesos de autenticación, autorización, monitoreo y auditoria.

Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas: Se incorporarán los principios de seguridad a los sistemas en todo el ciclo de vida desde el desarrollo hasta la puesta en producción.

Administración de la continuidad del negocio: Se deberá desarrollar planes de recuperación tecnológica con el fin de responder a eventos no deseados que impacten de manera negativa sobre los procesos de negocio.

Riesgo tecnológico

Establecer la metodología mediante la cual se identifiquen los niveles de protección que necesitara cada activo de información de manera que permita preservar los criterios de confidencialidad, integridad y disponibilidad del activo de información. Se garantiza que se instalen los parches importantes de seguridad dentro de los plazos estipulados; los funcionarios de tecnología deben cumplir con los lineamientos establecidos de forma oportuna.

2.2. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

2.2.1. Transformación Digital

De acuerdo con De la Torre & Néjer (2017) la transformación digital representa un proceso fundamental que implica la integración de nuevas tecnologías para mejorar

la efectividad operativa de las empresas. Uno de los aspectos más cruciales donde esta transformación puede tener un impacto significativo es en la eficiencia operativa.

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus tareas de manera efectiva y eficiente. Cuando una empresa opera de manera eficiente, tiene la capacidad de reducir costos, aumentar la productividad y, en última instancia, mejorar sus ganancias (Gonzales & Cevallos, 2022).

La transformación digital contribuye a mejorar la eficiencia operativa empresarial de diversas formas. Una de estas formas es mediante la automatización de procesos, que reduce la carga de trabajo manual de los empleados, liberándolos para centrarse en tareas más estratégicas (Galindo, 2020).

Otro medio por el cual la transformación digital optimiza la eficiencia operativa es a través del análisis de datos. Este análisis permite a las empresas identificar áreas susceptibles de mejoras en sus procesos, así como reducir costos. Además, la transformación digital abre nuevas posibilidades para mejorar la eficiencia operativa al brindar acceso a recursos innovadores. Un ejemplo de esto es aprovechar la nube, que permite el acceso a recursos informáticos escalables y asequibles (Valarezo, 2022).

Los beneficios derivados de la eficiencia operativa en el contexto de la transformación digital son múltiples. Estos beneficios incluyen reducir costos al disminuir la necesidad de mano de obra y otros recursos, mejorar la productividad al liberar a los empleados para tareas más estratégicas y aumentar las ganancias al optimizar los costos y la productividad (Medina et al., 2022). La introducción de nuevas tecnologías juega un papel fundamental en el proceso de transformación digital. Estas tecnologías ofrecen a los bancos la oportunidad de:

- **Mejorar la experiencia del cliente:** al aprovechar la tecnología, los bancos tienen la capacidad de brindar servicios personalizados y de autoservicio, simplificando así la gestión financiera de sus clientes.
- **Incrementar la eficiencia:** La tecnología permite automatizar procesos, reducir costos y mejorar la productividad dentro de los bancos.
- **Desarrollar nuevos productos y servicios:** Gracias a la tecnología, los bancos pueden innovar y crear nuevos productos y servicios que se adapten a las necesidades cambiantes de sus clientes.

Los beneficios derivados de la innovación tecnológica en la transformación digital de un banco son diversos según Páez et al. (2022), estas incluyen:

- **Mejorar la satisfacción del cliente:** La innovación tecnológica permite a los bancos satisfacer las expectativas de los clientes, que buscan servicios digitales modernos y fáciles de usar.
- **Reducción de costos:** La automatización y la eficiencia generadas por la innovación tecnológica ayudan a los bancos a reducir costos, contribuyendo así a mejorar sus márgenes de beneficio.
- **Mayores oportunidades de crecimiento:** La innovación tecnológica facilita a los bancos la creación de nuevos productos y servicios, abriendo así la posibilidad de llegar a nuevos clientes y expandirse a nuevos mercados.

2.2.2. Experiencia del Cliente

Para Hammond (2022) La competitividad es un elemento determinante para el éxito de cualquier empresa, y en este sentido los bancos no son una excepción. Los bancos que no logren competir eficazmente con otros en el sector experimentarán pérdidas de clientes sino también oportunidades de crecimiento.

La transformación digital se presenta como una herramienta clave para mejorar la competitividad de los bancos. Para Ricaurte (2022) la aplicación de la tecnología permite:

Desarrollar productos y servicios innovadores: La tecnología se convierte en un aliado para los bancos al facilitar la creación de productos y servicios innovadores que se adaptan a las necesidades cambiantes de los clientes.

Reducir costes: La automatización y la eficiencia, derivadas de la transformación digital, permiten a los bancos reducir costes, mejorando así sus márgenes de beneficio.

Llegar a nuevos clientes: La tecnología proporciona a los bancos los medios necesarios para llegar a nuevas audiencias en mercados hasta ahora inexplorados.

Los beneficios de acuerdo con Fernández (2020) derivados de la competitividad en el contexto de la transformación digital de un banco son variados e incluyen:

Mayor participación de mercado: aquellos bancos capaces de competir eficazmente tienen más probabilidades de ampliar su participación de mercado.

Aumento de beneficios: La capacidad de competir eficazmente se traduce en mayores beneficios para los bancos.

Mejora de la reputación: Los bancos que se destacan de la competencia tienden a mejorar su reputación en el mercado.

En conclusión, la competitividad se postula como un factor vital para el éxito en la transformación digital de un banco. Quienes centran sus esfuerzos en mejorar su

competitividad están en una posición ventajosa para destacar en un entorno competitivo.

La relación intrínseca entre la satisfacción del cliente y la competitividad resalta aún más este vínculo. Es más probable que los clientes satisfechos sigan siendo leales a un banco, lo que ayuda a aumentar su participación de mercado y sus ganancias. Por tanto, los bancos que priorizan mejorar la satisfacción del cliente también fortalecen su posición competitiva (Meske & Junglas, 2020).

Operaciones Centrales

Las operaciones centrales de un banco comprenden un conjunto de funciones esenciales que sustentan las actividades cotidianas de la institución financiera. Estas áreas abarcan desde la gestión de riesgos hasta la tesorería, la contabilidad y la tecnología. Cada una de estas funciones desempeña un papel crucial en el funcionamiento eficiente del banco, garantizando su estabilidad y su capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes y el mercado en general.

La gestión de riesgos es fundamental para evaluar y mitigar los riesgos a los que se enfrenta el banco, ya sean financieros, operativos, legales o de otro tipo. Esto incluye la identificación de posibles amenazas y la implementación de estrategias para minimizar su impacto en la institución. La tesorería se encarga de la gestión de los flujos de efectivo y de la liquidez del banco, asegurando que haya suficientes fondos disponibles para cubrir las operaciones diarias y responder a las demandas de los clientes. La contabilidad es responsable de mantener registros precisos y completos de todas las transacciones financieras del banco, garantizando la transparencia y la conformidad con las normativas contables y regulatorias (Ecuador, Superintendencia de Bancos, 2022).

La tecnología juega un papel cada vez más importante en las operaciones bancarias, facilitando la automatización de procesos, la mejora de la experiencia del cliente y la protección de los datos. Los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la ciberseguridad, son fundamentales para la competitividad y la innovación en el sector bancario actual (Minsky, 2019).

La transformación digital de un banco requiere que las operaciones centrales tengan la capacidad de respaldar nuevos productos y servicios, así como procesos y métodos de trabajo innovadores. Esto implica que estas operaciones deben ser flexibles, adaptables y capaces de escalar según las demandas. Los beneficios derivados de la digitalización de las operaciones centrales en un banco son diversos, destacando son:

- **Mejorar la eficiencia:** la automatización y optimización de procesos tienen el potencial de reducir costos e impulsar la eficiencia operativa de los bancos.
- **Seguridad mejorada:** la adopción de tecnologías de seguridad avanzadas ayuda a salvaguardar la integridad de los datos y sistemas bancarios.
- **Mejorar la experiencia del cliente:** la integración de las operaciones principales con los canales digitales facilita que los bancos ofrezcan una experiencia al cliente más fluida y personalizada.

Sin embargo, la digitalización de las operaciones centrales también plantea desafíos importantes como:

- **La necesidad de inversión:** La implementación de nuevas tecnologías y procesos puede requerir inversiones sustanciales por parte de los bancos.
- **La necesidad de un cambio cultural:** En las operaciones centrales, lo que requiere que los empleados estén dispuestos a adoptar nuevas tecnologías y métodos de trabajo.

2.2.3. Operaciones en Canales Remotos y Virtuales

Las operaciones a través de canales remotos y virtuales juegan un papel crucial en el éxito de la transformación digital de un banco. Estos canales no sólo permiten a las entidades bancarias llegar a nuevos clientes, sino que también ofrecen una experiencia más cómoda para los usuarios y contribuyen a la reducción de costes operativos (Asobanca, 2022). Los beneficios de las operaciones en canales remotos y virtuales en un banco son:

Mejora de la satisfacción del cliente: Los clientes que optan por utilizar canales remotos y virtuales experimentan un mayor nivel de satisfacción con su experiencia bancaria. La comodidad y accesibilidad de estos canales contribuyen significativamente a una percepción positiva por parte de los usuarios.

Reducción de costos: La adopción de canales remotos y virtuales permite a los bancos reducir costos al reducir la necesidad de personal en las sucursales físicas. Esto no sólo tiene un impacto positivo en los gastos operativos, sino que también mejora la eficiencia general de las operaciones bancarias (Asobanca, 2022).

Ampliación de la base de clientes: Los canales remotos y virtuales actúan como puente para llegar a nuevos segmentos de clientes que tal vez no quieran o no puedan visitar una sucursal física. Esto se traduce en una ampliación de la base de clientes y, por tanto, mayores oportunidades de crecimiento para el banco.

Mientras que los desafíos de las operaciones en canales remotos y virtuales en un banco:

Necesidad de inversión: La implementación exitosa de nuevas tecnologías y procesos asociados con canales remotos y virtuales puede requerir importantes inversiones por parte de los bancos. Este desafío financiero debe gestionarse estratégicamente para garantizar un retorno sustancial de la inversión.

Consideraciones adicionales: Es crucial que los bancos aborden la ciberseguridad de manera integral mediante la implementación de canales remotos y virtuales. Garantizar la protección de los datos de los clientes y la integridad de las transacciones es esencial para generar y mantener la confianza en estos entornos digitales (Asobanca, 2022).

Asimismo, la constante evolución tecnológica requiere que los bancos se mantengan ágiles y estén preparados para adaptarse a las tendencias emergentes. La implementación de soluciones flexibles permitirá a las entidades bancarias mantenerse a la vanguardia en un panorama financiero digital en constante cambio.

Seguridad de la Información

La evolución digital en el ámbito bancario ha supuesto un notable aumento de los riesgos tecnológicos, como ciberataques, fugas de datos y fallos de sistemas. Estos riesgos, al materializarse, pueden generar impactos significativos en la reputación, rentabilidad y continuidad del negocio de las entidades bancarias (Alvarado et al., 2021).

La seguridad de la información y la gestión del riesgo tecnológico se vuelven esenciales para garantizar el éxito de la transformación digital en un banco. Es esencial que los bancos implementen fuertes medidas de seguridad para proteger sus sistemas, datos y la confianza de sus clientes (Avenía, 2017).

Entre los beneficios de la seguridad de la información y la gestión del riesgo tecnológico en un banco:

- **Protección de Datos:** La seguridad de la información ayuda a salvaguardar los datos internos tanto de los clientes como de los bancos, evitando el acceso no autorizado, la divulgación inapropiada, la modificación no autorizada o la destrucción dañina.

- **Protección de la reputación:** La seguridad de la información juega un papel crucial en la preservación de la reputación del banco ante los clientes, los reguladores y el público en general. La confianza en la seguridad de los datos es esencial para mantener una imagen positiva.
- **Reducción de costos:** Invertir en seguridad de la información puede resultar en una reducción de costos a largo plazo al prevenir pérdidas financieras por ataques cibernéticos o violaciones de datos. Prevenir estos incidentes evita consecuencias financieras y reputacionales adversas.

Retos de la Seguridad de la Información y Gestión del Riesgo Tecnológico en un Banco:

- **Necesidad de inversión:** La implementación de nuevas tecnologías y procesos de seguridad implica una inversión considerable. Los bancos deben evaluar estratégicamente sus necesidades y asignar recursos de manera eficiente para garantizar una protección efectiva.
- **Necesidad de un cambio cultural:** La transformación digital, incluida la seguridad de la información, requiere un cambio cultural dentro de las instituciones bancarias. Es esencial que los empleados estén dispuestos a adoptar nuevas tecnologías y métodos de trabajo para garantizar una implementación exitosa.
- **Consideraciones adicionales:** La implementación efectiva de la seguridad de la información y la gestión de riesgos tecnológicos pasa por acciones específicas
- **Estrategia Integral de Seguridad de la Información:** La estrategia debe abarcar medidas que protejan los sistemas, los datos y los clientes, garantizando una protección integral.

- **Capacitación en seguridad de los empleados:** Formar a los empleados es fundamental para que identifiquen y respondan adecuadamente a los riesgos de seguridad, fortaleciendo así la postura de defensa del banco.
- **Pruebas de penetración:** La realización de pruebas de penetración ayuda a identificar vulnerabilidades en los sistemas y procesos de seguridad, lo que permite una solución proactiva.

Los bancos que prioricen y ejecuten estas medidas estarán en una posición sólida para mitigar los riesgos tecnológicos, proteger sus activos y clientes y destacarse en un mercado competitivo impulsado digitalmente.

2.3. Análisis comparativo

Impacto de la Transformación Digital en Bancos Tradicionales (2019-2022)

Este análisis se compara cómo diferentes bancos tradicionales han abordado la transformación digital durante 2019-2022, centrándose en el impacto en la experiencia del cliente y en las operaciones diarias.

1. Experiencia del cliente:

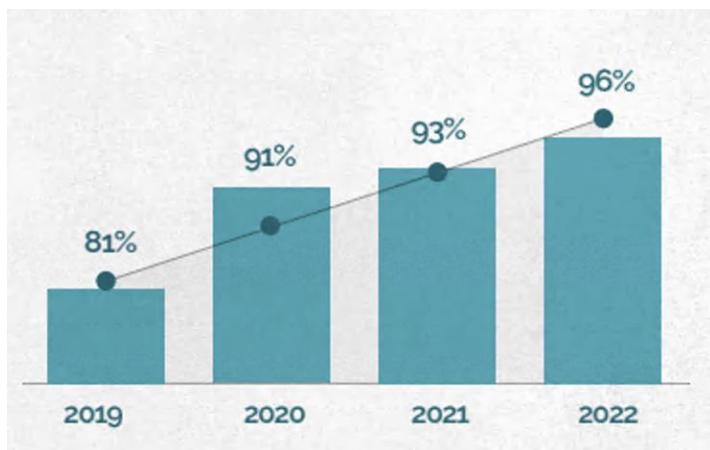
- **Facilidad de uso y accesibilidad:** Bancos como el **Banco X** implementaron interfaces de usuario altamente intuitivas en sus plataformas digitales, resultando en una mejor experiencia del cliente. Por otro lado, el **Banco Y**, con una interfaz menos amigable, registró un menor grado de satisfacción del cliente.
- **Personalización del servicio:** El **Banco X** utilizó análisis de datos avanzados para ofrecer productos personalizados, mejorando la retención de clientes. En contraste, el **Banco Z** no ofreció niveles comparables de personalización, lo que se reflejó en una menor lealtad del cliente.

2. Operaciones diarias:

- **Automatización:** El **Banco A** adoptó rápidamente la automatización para procesos como la aprobación de créditos, mejorando la eficiencia operativa. El **Banco B**, más lento en adoptar estas tecnologías, no experimentó mejoras significativas en la eficiencia durante el mismo período.
- **Gestión de riesgos y seguridad cibernética:** El **Banco A** invirtió en sistemas avanzados de seguridad cibernética, reduciendo significativamente los incidentes de fraude. Por otro lado, el **Banco C**, con inversiones menores en seguridad, enfrentó varios desafíos de seguridad.

Figura 3

Informe real de encuesta de clientes



Nota. La imagen muestra las estadísticas de las encuestas de clientes de la banca

3. Adopción de nuevas tecnologías:

- **Bancos Innovadores vs. Conservadores:** El **Banco D**, conocido por su enfoque innovador, integró tecnologías emergentes como blockchain y AI, lo que le otorgó una ventaja competitiva. Mientras tanto, el **Banco E**, con un enfoque más conservador, no capitalizó estas tecnologías

emergentes, lo que pudo haber limitado su capacidad para competir en el nuevo entorno digital.

4. Desafíos y limitaciones:

- **Capacitación y Cambio Organizacional:** Bancos que invirtieron en capacitación y gestión del cambio, como el **Banco F**, lograron una transición más eficiente hacia operaciones digitalizadas. En cambio, instituciones como el **Banco G** enfrentaron resistencia interna y desafíos en la implementación debido a la falta de estas inversiones.

La transformación digital entre 2019 y 2022 en los bancos tradicionales ha tenido variados grados de éxito. Mientras que algunos bancos han aprovechado las tecnologías emergentes para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa, otros se han quedado atrás, enfrentando desafíos en adaptación y seguridad. Este análisis subraya la importancia de una estrategia de transformación digital bien planificada y adaptada a las necesidades y capacidades específicas de cada banco.

2.4. Análisis crítico

Evaluación de la Transformación Digital en el Banco Tradicional

La transformación digital en los bancos tradicionales durante el periodo 2019-2022 fue un fenómeno que alteró significativamente tanto la experiencia del cliente como las operaciones diarias de estas instituciones. Esta transformación, impulsada por la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más digitalizado y competitivo, ha llevado a los bancos a replantear sus modelos de negocio y estrategias operativas.

1. Impacto en la experiencia del cliente:

- **Digitalización de Servicios:** Entre 2019 y 2022, los bancos implementaron masivamente servicios digitales. La transición de operaciones en persona a plataformas en línea y móviles buscaba ofrecer una experiencia más cómoda y eficiente para el cliente. Sin embargo, esta transición no estuvo exenta de desafíos. La adaptación a estas nuevas plataformas presentó una curva de aprendizaje para muchos clientes, especialmente para aquellos menos familiarizados con la tecnología.
- **Personalización y Respuesta a Necesidades del Cliente:** La digitalización permitió a los bancos recopilar y analizar grandes cantidades de datos para personalizar servicios. Pero, a la vez, surgieron preocupaciones sobre la privacidad y seguridad de los datos de los clientes, lo que puso en relieve la necesidad de un equilibrio entre personalización y protección de la privacidad.

2. Impacto en las operaciones diarias:

- **Automatización y Eficiencia:** La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial y el aprendizaje automático mejoró la eficiencia

operativa, reduciendo costos y tiempos de procesamiento. Por ejemplo, la automatización del procesamiento de préstamos y transacciones mejoró la eficiencia, pero también planteó preguntas sobre el futuro del empleo en el sector.

- **Gestión de Riesgos y Cumplimiento:** La transformación digital también intensificó el enfoque en la ciberseguridad y el cumplimiento normativo. El aumento de las transacciones en línea aumentó la exposición a riesgos cibernéticos, obligando a los bancos a fortalecer sus sistemas de seguridad y cumplimiento.

3. Desafíos y limitaciones:

- **Brecha Digital y Exclusión Financiera:** Un desafío significativo fue la brecha digital. La transformación digital benefició principalmente a los clientes con fácil acceso a la tecnología, mientras que aquellos sin este acceso enfrentaron una posible exclusión financiera.
- **Resistencia al Cambio:** Tanto los empleados como algunos segmentos de clientes mostraron resistencia al cambio. La adaptación a nuevas herramientas y procesos requirió esfuerzos significativos en capacitación y gestión del cambio.

La transformación digital en los bancos tradicionales entre 2019 y 2022 tuvo un impacto profundo y multidimensional. Mientras que la digitalización ofreció mejoras en la eficiencia y la experiencia del cliente, también presentó desafíos significativos en términos de seguridad, privacidad, y gestión del cambio. Este período destacó la importancia de una transición digital equilibrada, que no solo adopte nuevas tecnologías, sino que también considere las implicancias sociales, éticas y de seguridad que estas conllevan.

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

De acuerdo con el sitio web del Banco Bolivariano (2024):

Se remonta a la época de los ochenta cuando en ese entonces en Ecuador la tasa inflacionaria llegaba más allá del 20% por lo que el presidente vigente de ese entonces Jaime Roldós Aguilera buscaba mecanismos para detener el crecimiento.

Banco Bolivariano fue constituido un 19 de abril de 1979 en Guayaquil, Ecuador y fue inscrito en el Registro Mercantil en la misma fecha de su constitución; iniciando sus operaciones el 13 de marzo de 1980 como una entidad financiera. En aquel entonces inicio sus operaciones con aproximadamente 50 colaboradores.

En 1982 el Banco Bolivariano comenzó a expandirse a nivel nacional, inaugurando su primera sucursal en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados enfocándose en otorgar servicios a los centros agrícolas del país.

En el año 1991 Banco Bolivariano se fusiona a la empresa Financiera Guayaquil S.A., duplicando su capacidad operativa y triplicando el valor de su patrimonio. Gracias a esto el banco se convirtió en una de las entidades financieras con mayor solidez en el mercado ecuatoriano.

De ahí en los años 1994 y 1996 se lograron expandir inaugurando un edificio nuevo en la ciudad de Guayaquil y en la ciudad de Cuenca respectivamente.

En 1998 se inauguró la Sucursal Mayor Quito.

A partir del año 2000 se extendieron los servicios financieros incorporando a su cartera la administración de fondos y negocios fiduciarios, presencia en la bolsa

de valores, prestación de servicios auxiliares a instituciones del sistema financiero relacionados con la gestión y emisión de tarjetas de crédito.

En el 2013 se redirecciono la estrategia institucional hacia la creación y comercialización de créditos personales, hipotecarios y de tarjetas de crédito, ofreciendo mayor atención al segmento de banca de personas lo cual genero mayores utilidades y liquidez.

En los últimos periodos (sin contar con la época del COVID-19) Banco Bolivariano ha tomado fuera en el negocio de remesas, servicio que fue incorporado para así atraer al segmento de la población que ve como necesidad el manejo de dinero desde y hacia el exterior.

3.2. Filosofía organizacional

De acuerdo con el sitio web del Banco Bolivariano (2024):

Banco Bolivariano es una institución perteneciente al sector privado de alcance nacional, comprometida con la prestación de servicios financieros cumpliendo y satisfaciendo las necesidades de sus clientes personales y empresariales otorgando siempre calidad y eficiencia.

Entidad comprometida con la contribución al desarrollo de sus clientes y del país. Junto con su sólida trayectoria y su importante participación en el mercado financiero buscan ser un ejemplo de transparencia y eficiencia en la gestión y manejo de los negocios financieros.

3.2.1. Valores

Los valores corporativos del Banco Bolivariano hasta el 2018 fueron:

- Integridad.
- Profesionalismo.
- Productividad.

- Proactividad.
- Trabajo en equipo.
- Orientación al servicio.
- Apertura al cambio.

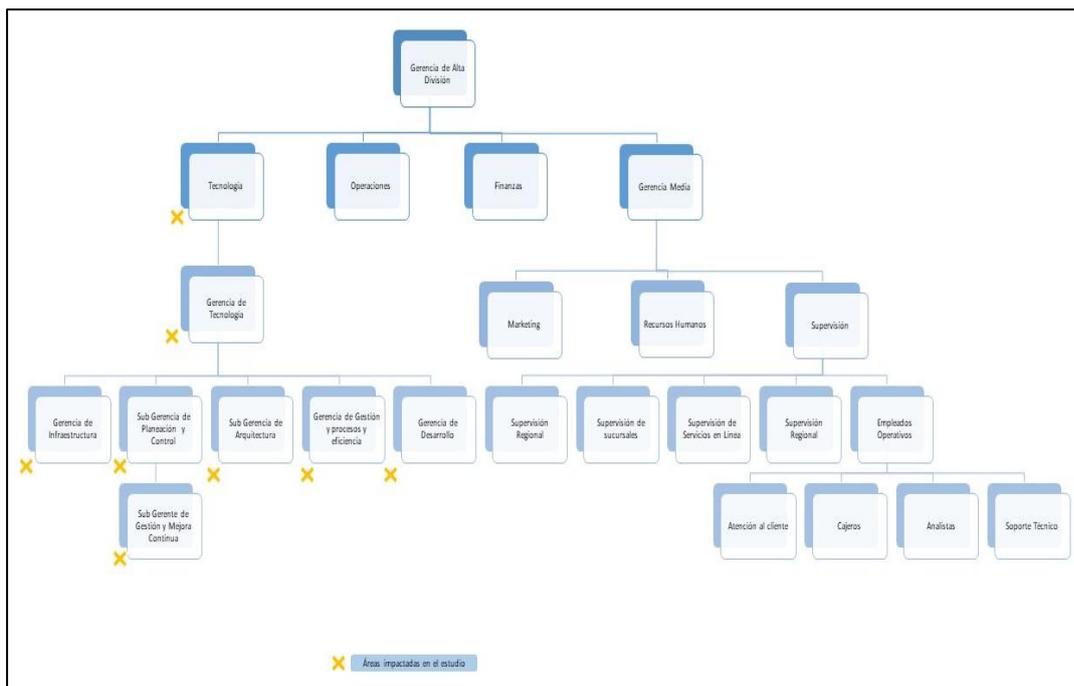
Luego del cambio de imagen organizacional a partir del 2022 los valores corporativos del Banco Bolivariano son:

- Servicio – nuestro foco.
- Integridad – nuestra esencia.
- Experimentación – para innovar.
- Nuestra Gente – nos diferencia.
- Trabajo colaborativo – nuestra fortaleza.
- Orientación a Resultados – nuestra pasión.

3.3. Diseño organizacional

Figura 4

Diseño Organizacional de Banco Bolivariano



Nota. En la imagen muestra todo el diseño organizacional del Banco y las áreas involucradas

- **Estructura Jerárquica Clara:** Los bancos como el Banco Bolivariano suelen tener una jerarquía bien definida. Esta estructura abarca desde la alta dirección (ejecutivos principales) hasta los niveles gerenciales (jefes de sucursales y departamentos) y el personal operativo (empleados de servicio al cliente y técnicos financieros).
- **Divisiones Focalizadas:** Estos bancos cuentan con divisiones dedicadas a roles específicos, incluyendo áreas como finanzas, operaciones, sistemas informáticos, gestión de personal, promoción y administración de riesgos. Cada división juega un papel vital en el día a día y en el éxito a largo plazo del banco.
- **Prioridad en Regulación y Cumplimiento:** Los bancos, particularmente en mercados regulados como el de Ecuador, enfatizan en mantener el cumplimiento con las normativas y en la administración de riesgos. Esto se traduce en equipos especializados para asegurar que todas las actividades bancarias estén alineadas con las leyes y regulaciones vigentes.
- **Centrados en el Cliente:** A pesar de su enfoque tradicional, bancos como el Banco Bolivariano se concentran intensamente en las relaciones con sus clientes. Esto se refleja en la configuración de sus sucursales, en el servicio al cliente y en las estrategias de mercadeo y de desarrollo de productos.
- **Adopción de Tecnologías:** Aunque conservan un modelo tradicional, estos bancos han incorporado avances tecnológicos en sus operaciones, tanto en servicios bancarios en línea como en la automatización de procesos internos, mejorando así la eficiencia y la experiencia del cliente.

- **Estrategias de Expansión y Diversificación:** En bancos como el Banco Bolivariano, es habitual encontrar estrategias de expansión y diversificación, ya sea mediante el desarrollo de nuevos productos, la adquisición de otras instituciones financieras o la incursión en nuevos mercados.

3.1. Productos y/o servicios

1. Aplicaciones para Banca por Internet 24 Online y 24Móvil

- Cuenta con *apps* para realizar operaciones bancarias desde los diferentes dispositivos móviles.
- Sistemas en línea para la administración de cuentas y ejecución de transacciones bancarias.

2. Sistemas de Pago Electrónico y Transferencias Online

- Soluciones de pago móvil.
- Servicios de transferencia de dinero digital, como transferencias inmediatas entre bancos.

3. Servicios Automatizados

- Cajeros automáticos avanzados con funcionalidades extendidas.
- ChatBots y asistentes virtuales para servicio al cliente.

4. Fortalecimiento de la Seguridad en Línea para servicio al cliente.

- Mejoras en los sistemas de autenticación y protección para operaciones *online*.
- Implementación de herramientas para la detección y prevención de fraudes digitales

5. Servicios Personalizados al Cliente

- Uso de análisis de datos para ofrecer servicios y productos a medida.

- Digitalización de sistemas de gestión de relaciones con los clientes (CRM).

6. Herramientas para el Análisis de Datos Financieros

- Implementación de sistemas para el análisis en tiempo real del comportamiento financiero de los clientes.
- Aplicaciones para apoyar decisiones financieras basadas en el análisis de datos.

7. Procesos Digitales para Créditos y Préstamos

- Sistemas en línea para la solicitud y aprobación de préstamos.
- Uso de algoritmos para la evaluación automática de créditos.

8. Plataformas de Educación y Asesoramiento Financiero Online

- Desarrollo de sistemas en línea para la formación en finanzas.
- Herramientas digitales para el asesoramiento y la planificación financiera.

9. Avances en Productos de Inversión

- Creación de plataformas online para la realización de inversiones y operaciones de trading.
- Herramientas para el análisis y recomendación en materia de inversiones.
- Aspectos Clave para la Investigación

3.4. Diagnóstico organizacional

Evaluación de la Infraestructura Tecnológica

- **Situación Actual:** Hasta el año 2022, el banco ha introducido una plataforma de banca en línea renovada y una aplicación móvil. No obstante, persisten sistemas heredados que afectan la integración de

datos y la eficacia operativa.

- **Dificultades Identificadas:** Se detecta la necesidad de una mayor integración de sistemas y la actualización de tecnologías obsoletas.

Habilidades Digitales del Personal

- **Nivel de Competencia Actual:** El equipo ha recibido formación básica en herramientas digitales, pero existe una carencia en habilidades avanzadas de análisis de datos y ciberseguridad.
- **Sugerencias:** Implementar programas de capacitación avanzada y elaborar un plan de desarrollo de talento digital a largo plazo

3.4.1. Análisis FODA

Se presenta el análisis FODA del Banco Bolivariano. Este esquema detalla las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas destacadas en la investigación sobre la digitalización del banco, enfocándose en cómo afecta tanto a la interacción con los clientes como a las actividades cotidianas del periodo 2019-2022. El cuadro ofrece una representación ordenada y transparente de los factores críticos que podrían tener un impacto significativo en las futuras estrategias y elecciones del banco en su transición hacia un entorno más digitalizado.

Figura 5

FODA



Nota. La imagen se muestra el F.O.D.A de Banco Bolivariano

Procesos y Eficiencia Operativa

- **Automatización y Eficacia:** Se han automatizado procesos como la apertura de cuentas y la aprobación de créditos, lo que ha mejorado la eficiencia operativa
- **Desafíos Pendientes:** Se requiere mejorar la integración entre diversos departamentos y la experiencia del usuario en la interfaz de la aplicación móvil.

Cultura Organizacional y Gestión del Cambio

- **Adaptación al Cambio:** A pesar de contar con una cultura organizativa que respalda la innovación, la resistencia al cambio en algunos departamentos ha ralentizado la implementación de nuevas tecnologías.
- **Sugerencias:** Reforzar las estrategias de gestión del cambio y la

comunicación interna para facilitar la transición hacia lo digital.

Experiencia del Cliente

- **Satisfacción del Cliente:** La introducción de servicios bancarios móviles y en línea ha sido bien recibida, aunque algunos clientes han informado dificultades con la interfaz y la atención al cliente digital.
- **Mejoras Requeridas:** Optimizar la interfaz de usuario y mejorar el soporte al cliente en las plataformas digitales.

Avance hacia Objetivos de Transformación Digital

- **Progreso en Metas Digitales:** El banco ha alcanzado varios logros significativos, como la implementación de la banca móvil y la automatización de procesos. No obstante, aún está en proceso de lograr una transformación digital completa.
- **Alineación Estratégica:** La transformación digital está alineada con la visión estratégica del banco, pero necesita una ejecución más coherente y coordinada.

Capítulo IV Resultados

4.1. Marco Metodológico

4.1.1. Tipo y Diseño de Estudio

4.1.1.1. Tipo de Estudio

Investigación Cualitativa Detallada. Este enfoque se enfoca en profundizar en las percepciones y experiencias individuales de los clientes, permitiendo una comprensión más rica de sus actitudes y comportamientos que no podría obtenerse a través de métodos cuantitativos

La investigación cualitativa es esencial para entender en profundidad un fenómeno desde la perspectiva de los actores sociales. Esto es especialmente cierto en campos como el de la salud, donde la comprensión completa de los fenómenos de salud o enfermedad requiere considerar la visión de las personas afectadas.

En la investigación cualitativa, el objeto de estudio se compone de narrativas y discursos que reflejan experiencias, creencias y valores de los participantes. Esta metodología se caracteriza por su flexibilidad, donde las fases del estudio pueden solaparse y adaptarse según las necesidades del objeto de estudio.

Además, en la investigación cualitativa, el marco teórico juega un rol secundario durante la fase de diseño, para evitar que los preconceptos afecten la subjetividad de los relatos recogidos. Finalmente, se considera que el investigador es el instrumento más valioso en este tipo de investigación, ya que sus decisiones moldean el proceso de investigación a lo largo de su desarrollo.

La investigación cualitativa se centra en examinar la calidad de diversos elementos como actividades, relaciones, contextos, herramientas y materiales en situaciones o problemas específicos. Su objetivo es brindar una descripción integral, detallada y exhaustiva de un tema o actividad concreta. En contraste con los estudios

descriptivos, correlacionales o experimentales, que buscan establecer relaciones de causa y efecto entre variables, la investigación cualitativa prioriza el entendimiento profundo de ciertos aspectos en lugar de analizar conexiones causales.

4.1.1.2. Diseño de Estudio:

Estudio de Caso Exhaustivo. Este diseño es particularmente efectivo para investigar situaciones específicas y complejas en su contexto real. En este caso, se aplica al estudio de la gestión de reclamaciones y la satisfacción del cliente en el Banco Bolivariano, considerando tanto las políticas internas del banco como las experiencias individuales de los clientes. A continuación se presenta la características de la investigación cualitativa:

- La importancia del contexto y entorno natural en el que se desarrolla el problema o tema de estudio, donde el investigador juega un rol fundamental como instrumento clave de la investigación.
- El método de recolección de datos se inclina más hacia lo verbal y descriptivo que hacia lo numérico y cuantitativo.
- Los investigadores ponen énfasis tanto en los procesos de investigación como en los resultados obtenidos.
- El análisis de datos se realiza predominantemente mediante un enfoque inductivo.
- Existe un interés profundo en comprender el pensamiento de los participantes y el significado que otorgan a sus perspectivas relacionadas con el tema investigado

4.1.1.3. Metodología de Investigación Ampliada:

- **Análisis Documental Profundo:** Evaluación crítica y minuciosa de informes de reclamaciones, documentos de sostenibilidad y de gobierno corporativo, buscando entender no solo las políticas oficiales, sino también su aplicación y evolución en el tiempo.

Entrevistas Personalizadas con Informantes Clave: Desarrollo de entrevistas a fondo con una muestra cuidadosamente seleccionada de clientes y empleados del banco. Estas entrevistas buscarán capturar relatos detallados de experiencias, percepciones sobre la eficacia de los procesos del banco y sugerencias para mejoras futuras.

- **Encuestas Cualitativas Diversificadas:** Diseño de cuestionarios abiertos para un amplio espectro de clientes, buscando captar una gama de opiniones y experiencias que reflejen la diversidad de la base de clientes del banco.
- **Análisis Integral de Comunicaciones Digitales:** Examinar en profundidad las interacciones en redes sociales, correos electrónicos y otras formas de comunicación digital para obtener una comprensión más completa y auténtica de las inquietudes y comentarios de los clientes.

4.1.2. Población y muestra

4.1.2.1. Población

Definición y Contextualización de la Población: Se considerará a todos los clientes del Banco Bolivariano que han interactuado con la institución a través de diversas vías entre 2019 y 2022. Esto incluye no solo a aquellos que han presentado reclamaciones, sino también a aquellos que han utilizado los servicios digitales y realizado transacciones financieras.

Siguiendo el método de Munch y Ángeles, se establece un tamaño de muestra de 380 para el año 2022, seleccionado estratégicamente para reflejar la diversidad y heterogeneidad de la población bancaria. Se prestará especial atención a incluir en la muestra a clientes con diversas experiencias, desde aquellos altamente satisfechos hasta aquellos que han tenido experiencias negativas, así como a diferentes segmentos de clientes (por ejemplo, clientes individuales, pequeñas empresas, grandes corporaciones).

Se buscará una distribución equilibrada en términos de demografía, tipos de transacciones y naturaleza de las interacciones con el banco. Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. "El universo o población puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, los nacimientos, las muestras de laboratorio, los accidentes viales entre otros" (Baptista et al., 2014)

4.1.2.2. Muestra

La muestra para este caso de estudio se realizó en base a la investigación de los reclamos realizados por los clientes y presentados en los informes web del Banco Bolivariano, lo cual nos permitirá medir el nivel de satisfacción de clientes en los procesos contemplando los KPI del servicio. La población para considerar se la recopila en base a los Indicadores de Gobierno Corporativo e informes de Sostenibilidad publicados en la web del Banco Bolivariano desde el 2019 hasta el 2022.

<p>η= tamaño de muestra Z= nivel de confianza N= universo p= probabilidad de error q= probabilidad en contra e= error de estimación</p>
--

Para la determinación de la muestra se tomó como fuente a Munch y Ángeles, se realizó la siguiente fórmula:

$$\eta = \frac{Z^2 N p q}{(e^2(N - 1)) + (Z^2 p q)}$$

Para la determinación del tamaño de muestra más adecuado a las circunstancias y recursos que involucran este estudio, se toma como referencia el diseño de la tabla que considera distintos niveles de confianza realizada por Munch y Ángeles:

Tabla 3

Cálculo del tamaño de muestra

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Z_1	95	94	93	92	91	90
Z	1.96	1.88	1.81	1.75	1.69	1.65
Z^2	3.84	3.54	3.28	3.07	2.87	2.74
e	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09	0.1
e^2	0.0025	0.0036	0.0049	0.0064	0.0081	0.01
h	383	245	167	120	89	63

Nota. Presenta el cálculo del tamaño de la muestra para la investigación, subrayando la metodología estadística empleada.

$$Z= 1.95$$

$$N= ¿?$$

$$P= 0.5$$

$$q= 0.5$$

$$e= 0.05$$

Tabla 4

Valores de N según los periodos de tiempo de estudio

	2019	2020	2021	2022
N	327'958,586	341'988,445	442'382,253	550'763,886

Nota. Proporciona valores de N según los periodos de tiempo de estudio, lo cual indica la cantidad de datos o unidades de análisis consideradas en diferentes intervalos.

Reemplazando los valores en la formula según los datos por periodo de tiempo utilizamos el valor de N correspondiente al 2022 ya que es el valor final y más cercano a la realidad actual del Banco Bolivariano por lo que el valor de η sería: 380.24 es decir 380. Para el análisis de los resultados se lo realizará con tablas y gráficos.

4.1.2.3. Instrumento

Se decidió utilizar un enfoque cualitativo para recopilar datos para el estudio. Cuando es necesario investigar un problema o área específica, o cuando se estudia un grupo o población específica, se utiliza este tipo de estrategia (Baptista et al., 2014). El enfoque cualitativo se centró en la evaluación de la satisfacción del cliente con los servicios y la transformación digital tras la introducción de nuevos servicios digitales entre 2019 y 2022.

La recopilación de documentación relevante para su estudio y análisis, así como la celebración de reuniones. Recopilación de datos con stakeholders a través de medios no estructurados. Medio. Conversaciones informales y encuestas fueron parte del análisis. Actualmente el banco tiene un procedimiento claro y estandarizado que le permite administrar eficazmente los procesos de resolución de reclamos y requerimientos, con tiempos de respuesta adaptados a cada tipo y complejidad de reclamo, para resolver de la mejor manera posible los problemas que puedan tener los clientes.

- Asesoría comercial a nivel nacional

- Contact Center
- Correo electrónico: quejasyreclamaciones@bolivariano.com
- Redes sociales
- Portal web: www.bolivariano.com
- Canales normativos: Defensor del Cliente y Superintendencia de Bancos.

4.1.2.4. Reclamos recibidos a través del tiempo

Durante el año 2019, se recibieron 20,185 reclamos, lo que representa el 0.006% del total de las transacciones del Banco (327'958,586). Debido a que los jefes Operativos de las diferentes oficinas a nivel nacional pueden anticiparse a posibles inconvenientes y tomar medidas preventivas para regularizar las transacciones fallidas, se genera un esquema proactivo para que los clientes no presenten reclamos directos al Banco.

Todo esto gracias a los nuevos procesos implementados como el nuevo Postillón, se realizan ajustes anticipadamente en las cuentas de los clientes, generando un efecto altamente positivo. Debemos considerar que en la siguiente tabla se ha resumido el total de reclamaciones por servicios en general del Banco Bolivariano donde Internet corresponde a los canales virtuales disponibles.

Tabla 5

Número de reclamos durante el periodo 2019-2022

Categoría del reclamo	Número de reclamaciones							
	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%
Tarjeta de crédito	18	17	18	38.30	7922	46.11	8102	40.48
Tarjeta de débito	8	8	5	10.64	6618	38.52	4968	24.82
Cuentas	76	73	18	38.30	1692	9.85	3134	15.66
Internet	0	0	3	6.38	648	4	3123	15.60
Otros	2	2	3	6.38	301	2	688	3.44
Total	104	100%	47	100%	17181	100%	20015	100%

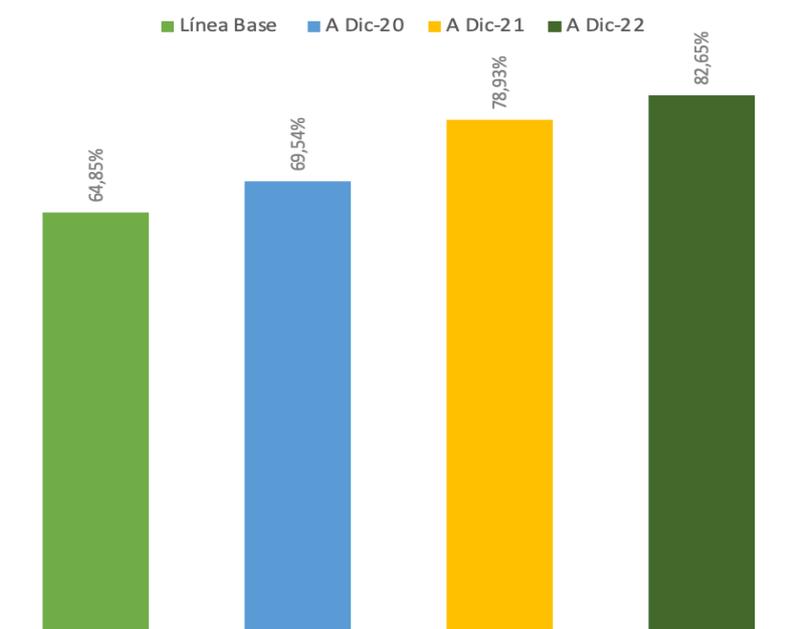
Nota. Resume el número de reclamos recibidos durante el periodo 2019-2022, ofreciendo una perspectiva sobre la calidad del servicio o incidencias reportadas.

4.1.2.5. Satisfacción del cliente

A partir de febrero del 2022 el Banco Bolivariano implemento un nuevo sistema de reclamos el cual levanto la medición y se recopilo un mayor número de respuestas.

Figura 6

Satisfacción de los clientes Banco Bolivariano 2019-2022



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la satisfacción del cliente en el periodo 2019-2022 sobre 100%

4.1.3. *Diseño de investigación*

Se entrevistó a un total de x personas, y en la Tabla se muestran las interacciones realizadas. Cada individuo ha utilizado, experimentado o conoce los servicios que brinda el Banco Bolivariano. Durante el proceso de investigación, algunos empleados fueron entrevistados repetidamente. Además, en el análisis de los datos, comparamos continuamente las concepciones teóricas de la literatura sobre estrategias de transformación digital, así como las conclusiones del análisis narrativo inicial. Se recopilaron varios documentos de datos tanto en papel como digitales para su estudio y análisis. Estos documentos fueron tanto internos, proporcionados voluntariamente por clientes y empleados del banco, como externos, obtenidos a través de la revisión de varios sitios web, cuentas anuales públicas o presentaciones de la empresa.

Se reunieron 100 documentos, incluyendo 20 documentos internos que incluían presentaciones y comunicaciones internas relacionadas con el contenido, procedimientos y contexto de los canales virtuales, la operación y la transformación digital del Banco Bolivariano. Sin embargo, se recopilaron ochenta documentos públicos, que incluyeron informes anuales, presentaciones de la empresa, comunicaciones de prensa y otros documentos. A excepción de las encuestas realizadas entre noviembre de 2023 y enero de 2024, los datos de archivo interno cubren todas las fases pertinentes de formulación e implementación entre marzo de 2019 y septiembre de 2022.

4.1.4. Medición del servicio al cliente

El objetivo de la encuesta fue obtener información sobre la actualidad de la atención al cliente en relación con los servicios que brindan, así como su perspectiva sobre el futuro de la banca digital a través de canales de servicio al cliente más nuevos. La encuesta será evaluada en una escala de 1 a 5 con los siguientes resultados:

- 1: Totalmente de acuerdo.
- 2: Estoy de acuerdo.
- 3: No estoy de acuerdo.
- 4: No estoy de acuerdo.
- 5: Totalmente de acuerdo.

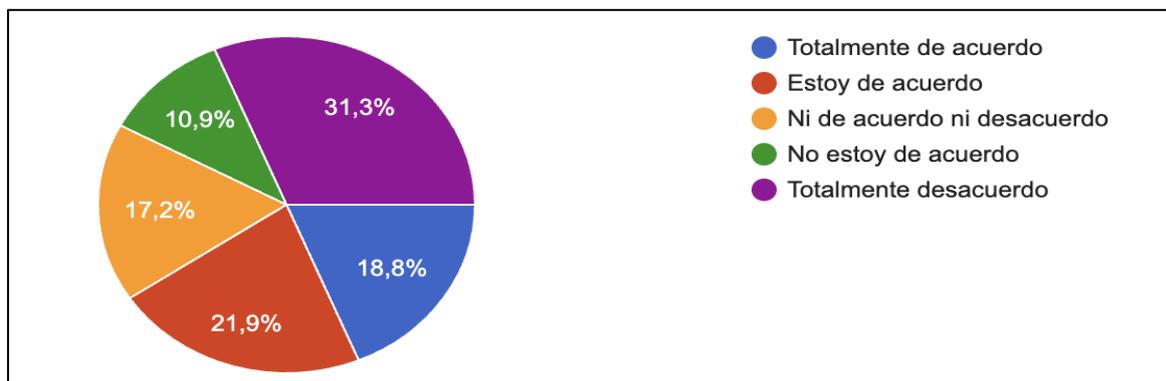
Para analizar el servicio financiero que ofrece el Banco Bolivariano, se dividieron los resultados de las encuestas en seis partes. Esto se hizo con el objetivo de obtener la información más relevante de los clientes sobre la CAJA VERDE, AVI24, 24 fono, 24 móvil, 24 online y la satisfacción obtenida al usar los servicios, como se muestra en los siguientes gráficos.

4.1.4.1. Presentación del cuestionario primer análisis

En el primer análisis que se realizó sobre el nuevo servicio de Caja Verde se obtuvo como respuesta que una pequeña porción de los encuestados estaba satisfecha, tenían una percepción de que el servicio era excepcional debido a la agilidad, disponibilidad, eficiencia y guía que se brindaba a los clientes en las transacciones disponibles, sin embargo, otro grupo considerable no tenía conocimiento sobre este servicio.

Figura 7

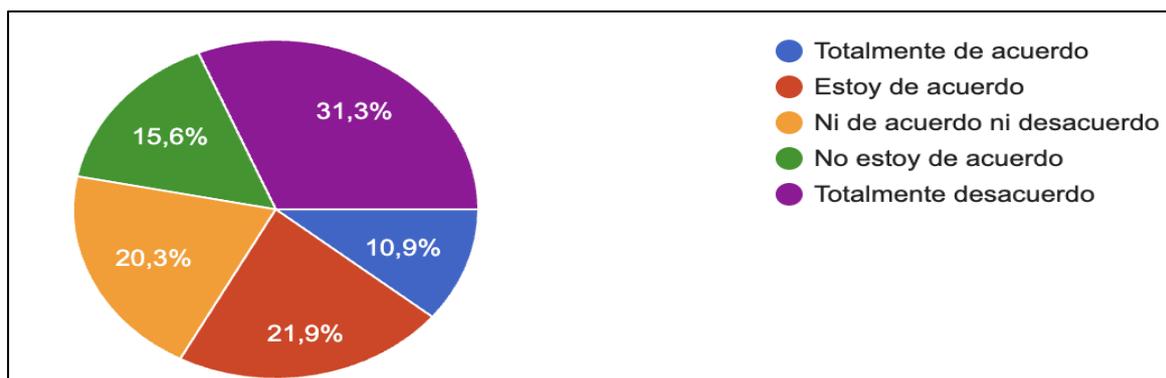
¿Conoce sobre el servicio de caja verde?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta del servicio de Caja verde

Figura 8

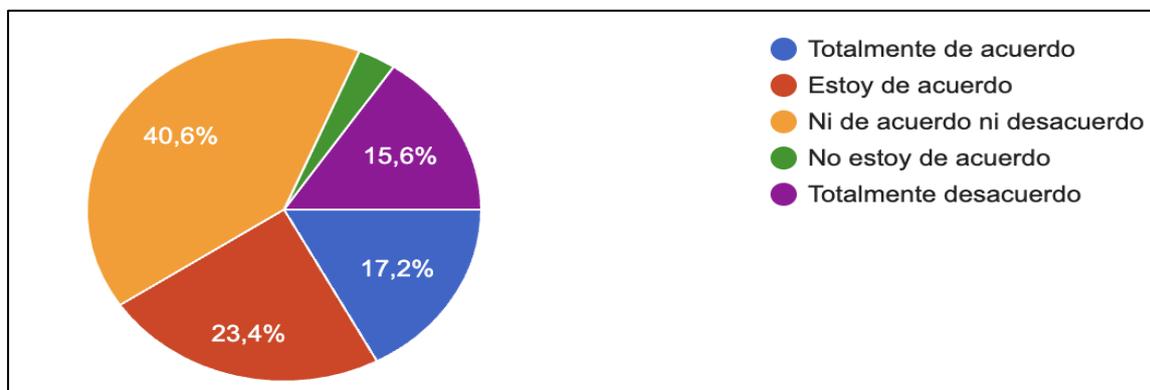
¿Conoce las oficinas que tienen caja verde habilitado?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de Caja verde

Figura 9

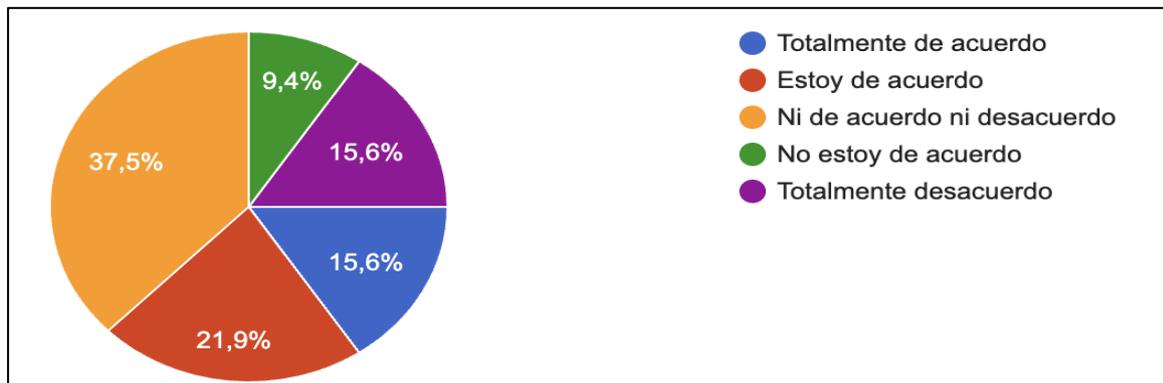
¿Considerarías caja verde para realizar tus transacciones?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de Caja verde.

Figura 10

¿El wifi de la agencia siempre está disponible para el proceso de Caja Verde?



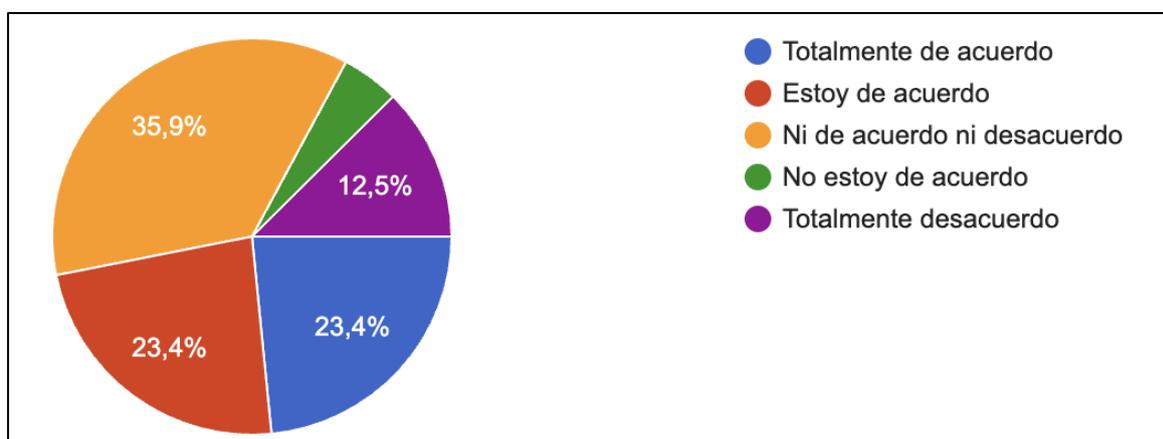
Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de Caja verde.

4.1.4.2. Presentación del cuestionario segundo análisis

En el segundo análisis que se realizó sobre el servicio AVI24 para identificar el nivel de conocimiento de la información de los servicios express y auto gestionados, se obtuvo como respuesta que el 23.4% de los encuestados estaban satisfechos y tenían una percepción de que el servicio era excepcional debido a la agilidad, disponibilidad, eficiencia y guía que se brindaba a los clientes en las transacciones disponibles, como se indicó en las encuestas.

Figura 11

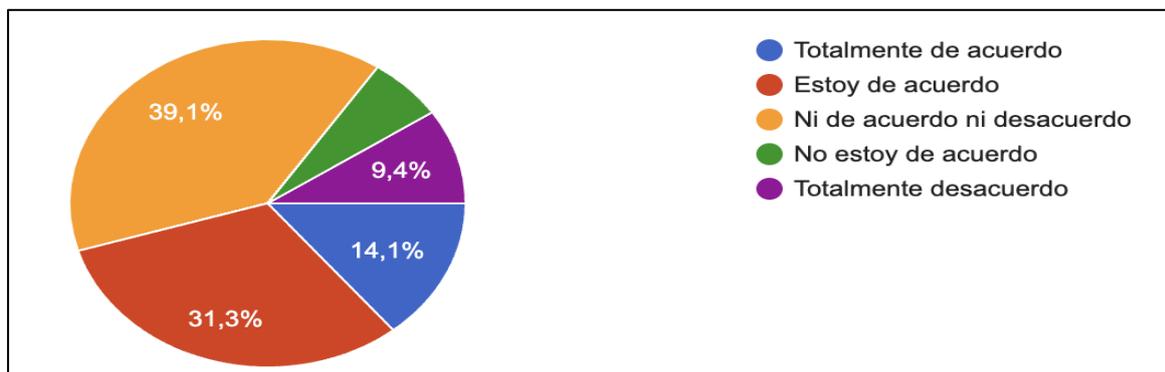
¿Es fácil acceder a AVI 24?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de Caja verde.

Figura 12

¿Avi24 Responde sus consultas y siempre se encuentra disponible?



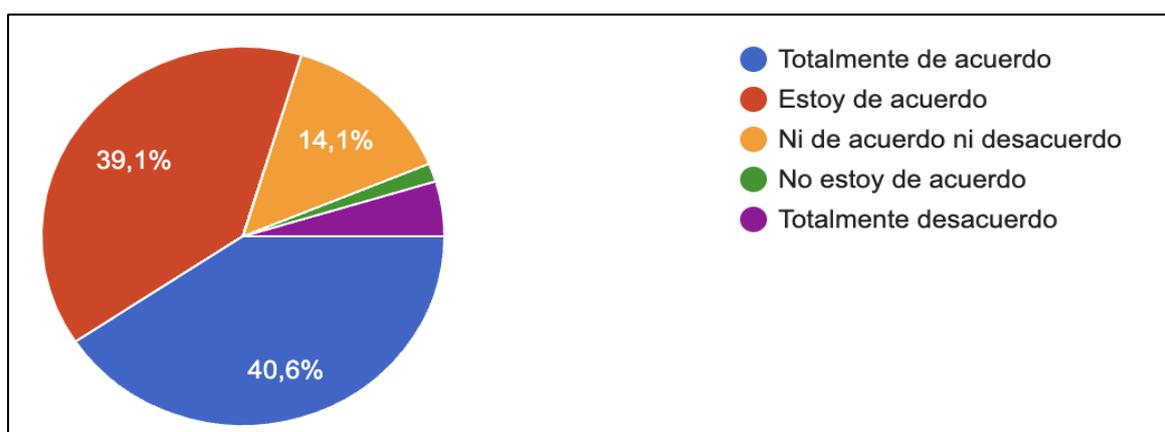
Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de Avi24.

4.1.4.3. Presentación del cuestionario tercer análisis

En el tercer análisis que se realizó sobre el servicio 24 móvil para identificar el nivel de conocimiento de la información de los servicios express y auto gestionados, se obtuvo como respuesta que el 40.6% de los encuestados estaban satisfechos, el 39.1% de los encuestados estaban estoy de acuerdo y tenían una percepción de que el servicio era excepcional debido a la agilidad, disponibilidad, eficiencia y guía que se brindaba a los clientes en las transacciones disponibles, como se indicó en las encuestas.

Figura 13

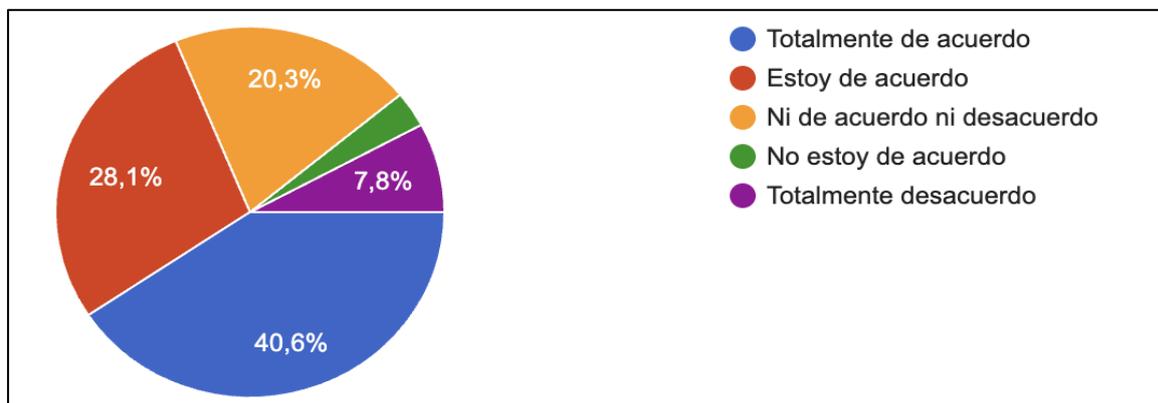
¿La aplicación de 24movil es de fácil acceso?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24movil.

Figura 14

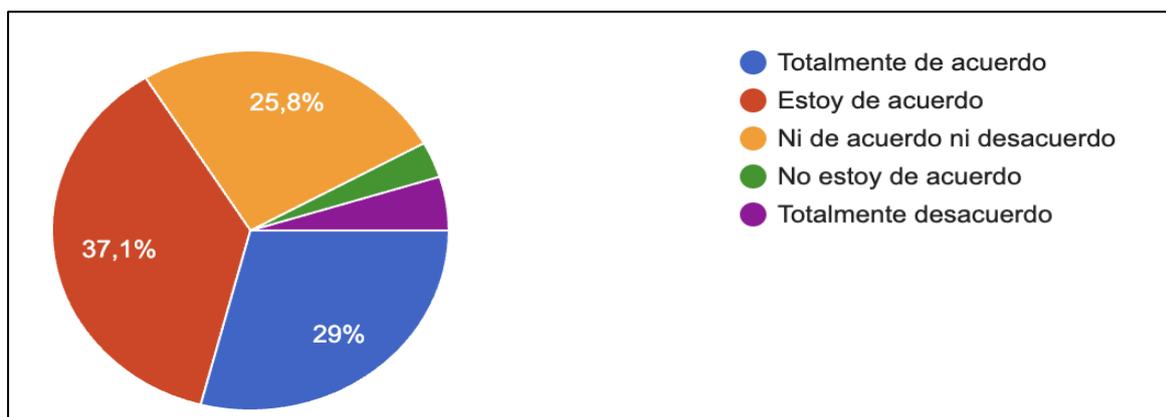
Uso 24movil para todas las transacciones disponibles?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24movil.

Figura 15

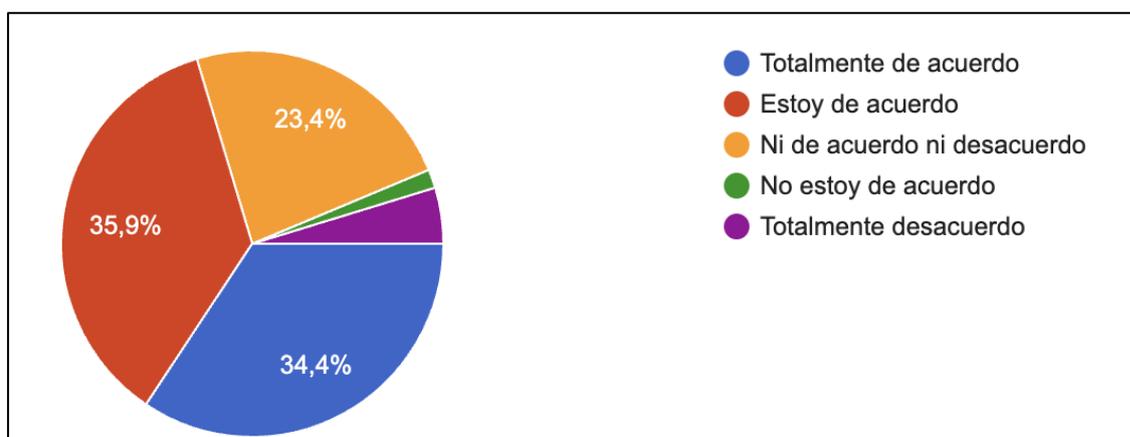
24 móvil carga y funciona inmediatamente



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24movil.

Figura 16

¿24 móvil protege la información de mis cuentas y saldos?



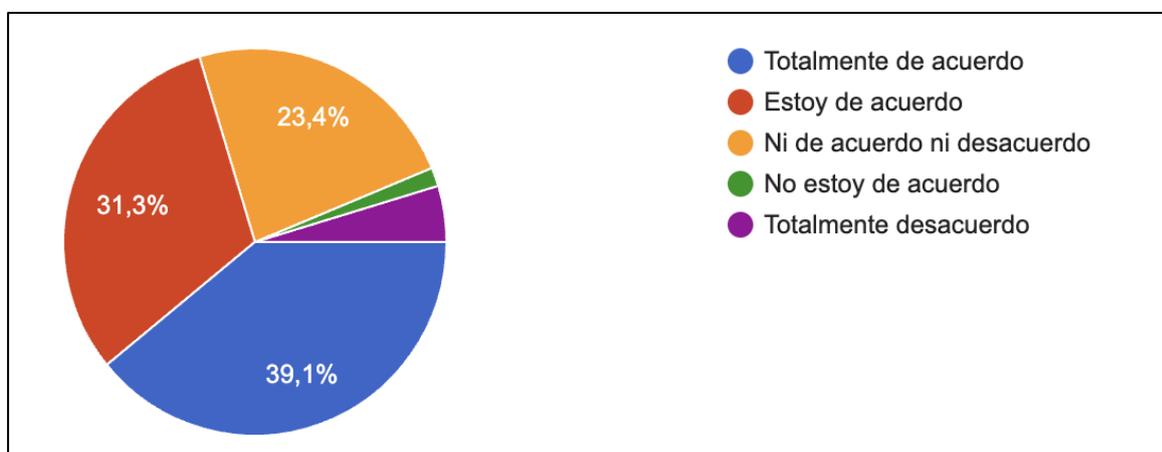
Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24movil.

4.1.4.4. Presentación del cuestionario cuarto análisis

En el cuarto análisis que se realizó sobre el servicio 24 online para identificar el nivel de conocimiento de la información de los servicios express y auto gestionados, se obtuvo como respuesta que el 39.1% de los encuestados estaban satisfechos y tenían una percepción de que el servicio era excepcional debido a la agilidad, disponibilidad, eficiencia y guía que se brindaba a los clientes en las transacciones disponibles, como se indicó en las encuestas.

Figura 17

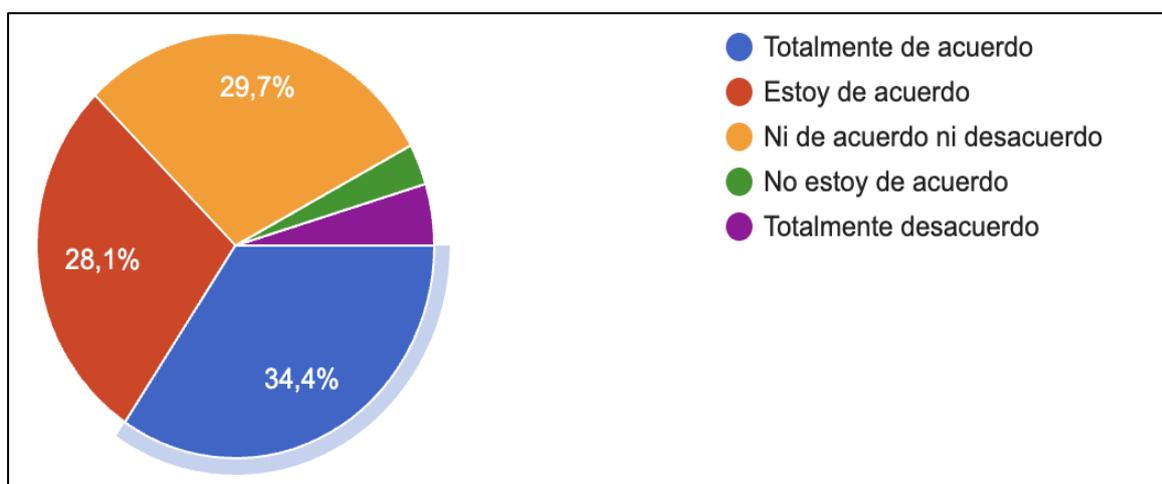
¿24 Online es de fácil acceso?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24online.

Figura 18

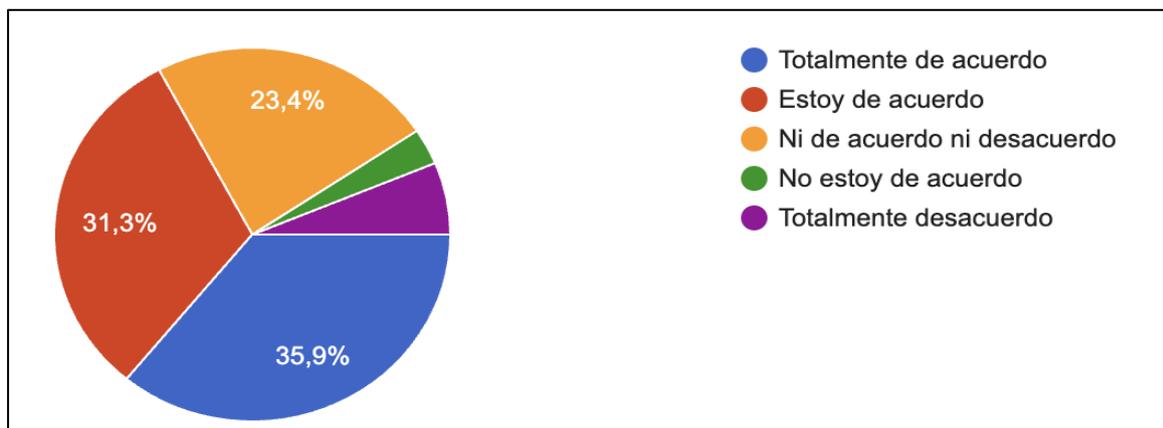
¿Uso 24 Online para todas las transacciones disponibles?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24online.

Figura 19

¿24 Online notifica los servicios que se han realizado/operado?



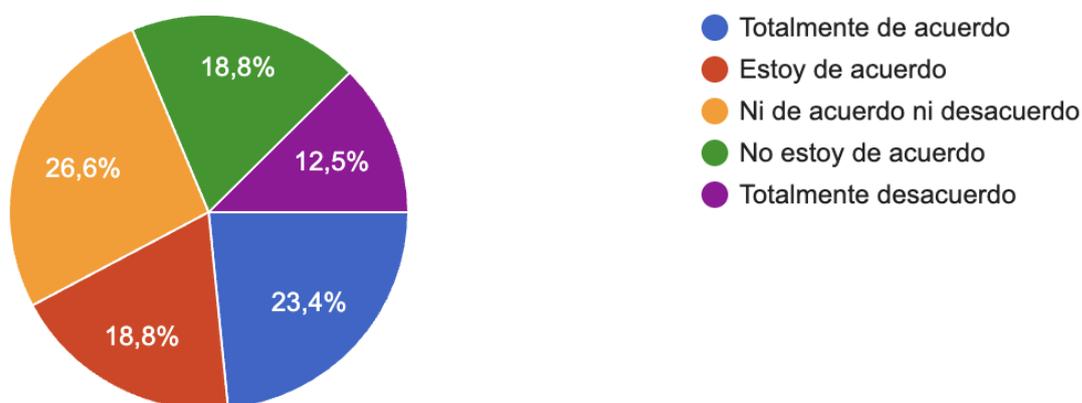
Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24online.

4.1.4.5. Presentación del cuestionario quinto análisis

En el quinto análisis que se realizó sobre el servicio 24 Fono se obtuvo como respuesta que solo el 23.4% de aceptación del servicio. En el sexto análisis que se realizó sobre la satisfacción del cliente se obtuvo como respuesta que el 35.5% en cuanto a la percepción que tienen sobre la eficiencia y conformidad del servicio brindado. Debido a que los canales de servicio al cliente funcionan bien dentro del tiempo de atención y la única preocupación son los horarios establecidos para realizar los requerimientos bancarios.

Figura 20

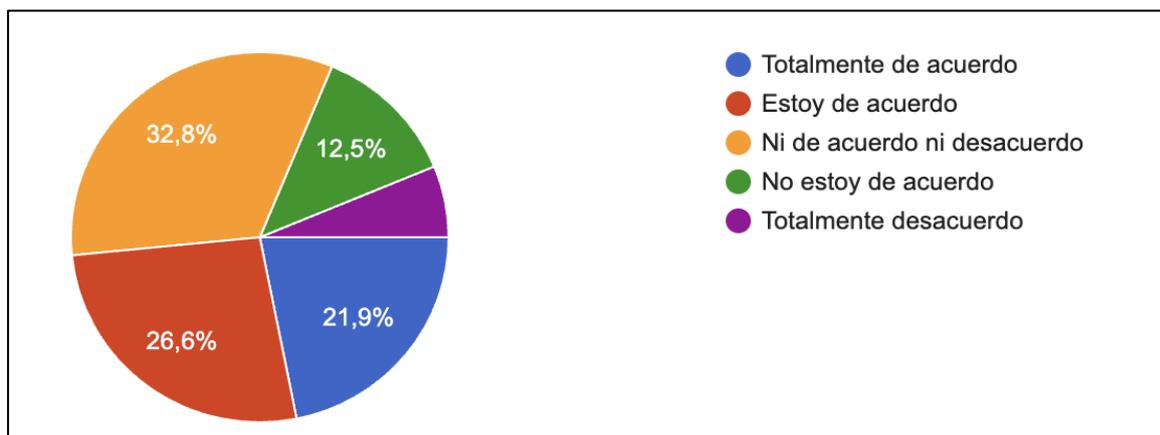
¿Conoce el numero de 24 fono?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24fono.

Figura 21

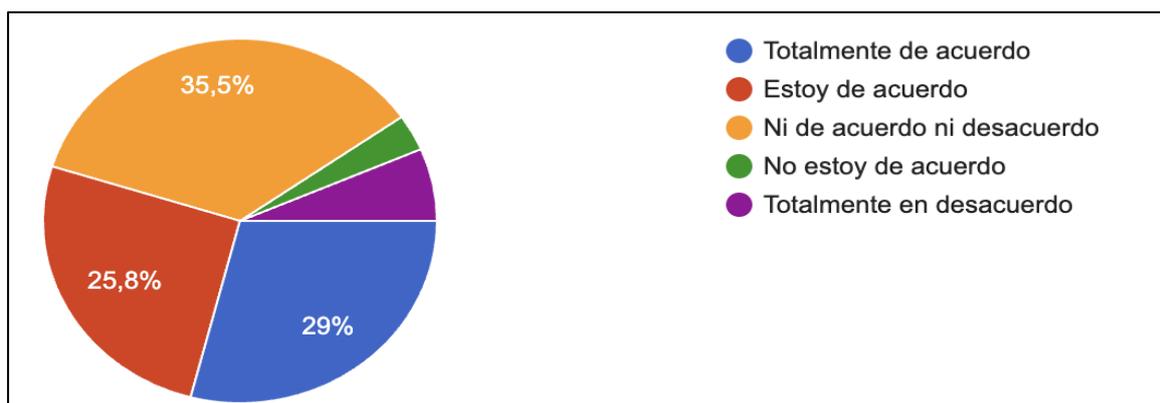
¿Considera necesario realizar todas sus consultas por 24Fono?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24fono.

Figura 22

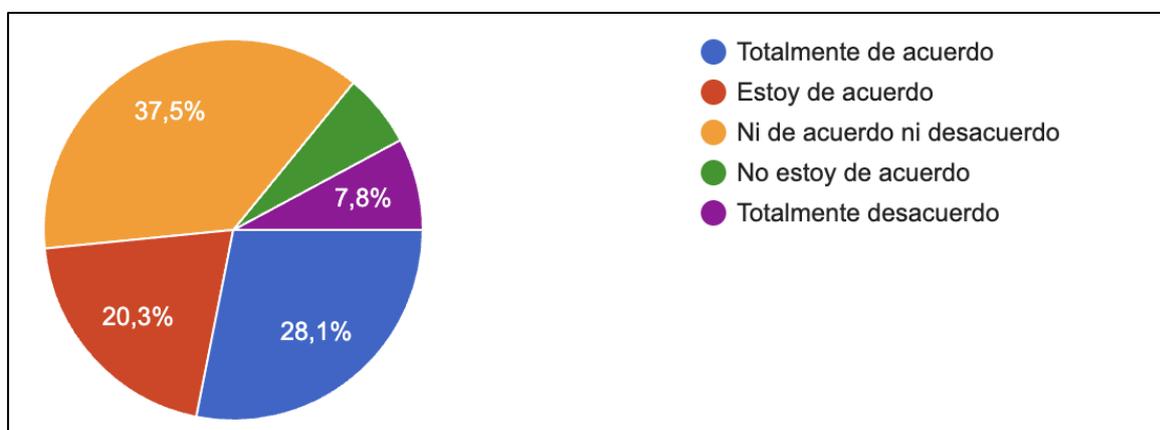
Los operadores de 24Fono mostraron en todo momento predisposición a ayudar



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24fono.

Figura 23

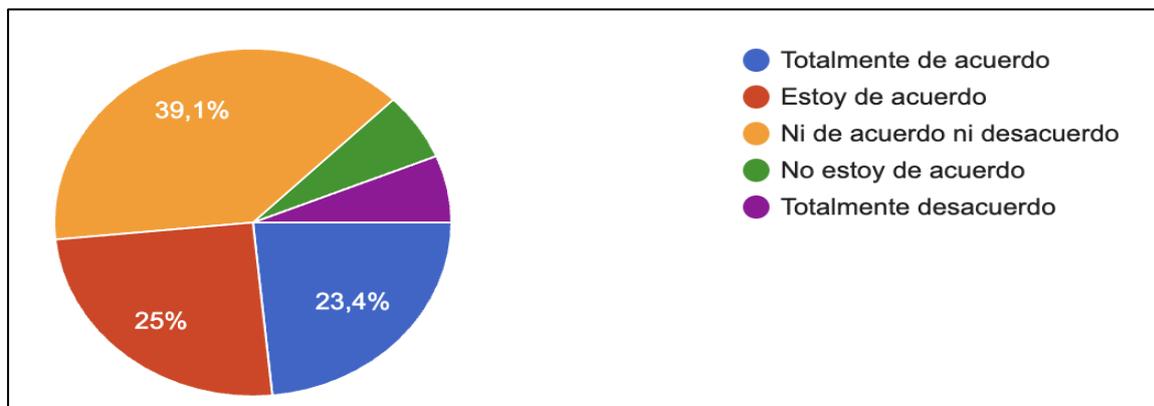
¿Es fácil comunicarse al teléfono 5-50 50 50?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24fono.

Figura 24

¿24 fono Cumple con lo prometido con respecto a servicio y respuesta?



Nota. La imagen muestra los resultados sobre la encuesta de 24fono.

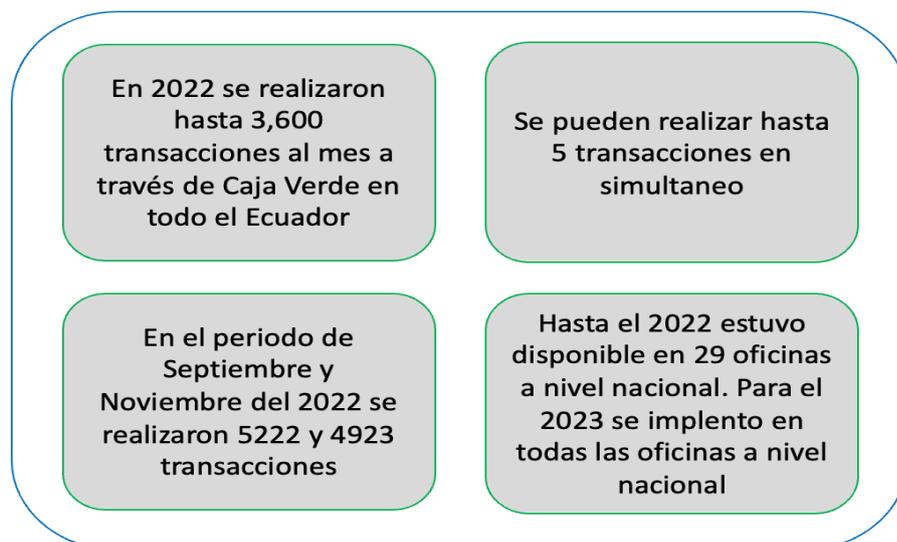
4.1.5. Resultados generales

4.1.5.1. Transformación digital en Operaciones Diarias

La implementación de servicios de banca móvil y virtual ha mejorado significativamente los procesos internos, lo que ha llevado a una disminución significativa en el tiempo de procesamiento de las transacciones y la necesidad de intervención manual.

En general, la integración de estos servicios en la estructura existente del banco ha resultado en una mayor eficiencia operativa, aunque ha presentado algunos desafíos, especialmente en términos de compatibilidad con infraestructura **tecnológica** más antigua. Un caso de evolución a nivel de Operaciones Centrales es la Caja Verde servicio el cual elimina el uso de papeletas generando un impacto positivo al medio ambiente y a la agilidad de los procesos mudando al **teléfono** y utilizando un QR.

Caja verde ha contribuido en la reducción de tiempos de espera de los clientes en las ventanillas de las oficinas lo cual se redujo de un aproximado de 3 minutos a 1.5 minutos por transacción.

Figura 25*Resultados importantes Caja Verde*

Nota. La imagen muestra el progreso que ha presentado el servicio de Caja Verde.

Sin embargo, el conocimiento de este servicio se ha demostrado que no ha generado un impacto 100% significativo ya que muchos clientes desconocen o no están informados sobre el servicio de Caja Verde. Una gran mayoría indica que no tienen la necesidad de asistir físicamente a una ventanilla ya que las transacciones son realizadas a través de la banca móvil o la banca virtual. El impulso de este servicio está enfocado principalmente a personas de una media de edad entre los 40 y 68 años quienes no están familiarizados con el uso de aplicaciones móviles ya sea por desconocimiento o rechazo a los cambios tecnológicos.

El cajero, el mostrador, la sala de cheques, la gestión de activos y pasivos y otros procesos operativos básicos se han acelerado debido a la digitalización. Una de las brechas más grandes que tiene actualmente el Banco Bolivariano es su sistema de Core Bancario el cual no se encuentra actualizado debido a las limitaciones de infraestructura y obsolescencia tecnológica. Se ha analizado un plan de actualización sin embargo el nivel de costos sobre pasa el presupuesto actual:

Tabla 6*Presupuesto vs Cotización*

	Presupuesto	Valor proveedor1	Valor proveedor2
Migración e implementación	500000	1000000	2400050

Nota. Compara el presupuesto vs cotización en un contexto específico de la investigación, probablemente relacionado con los costos operativos o inversiones en tecnología.

Así mismo como la opción de que la aplicación sea migrada es descartada ya que implicaría aún más costos operativos y de infraestructura. En la actualidad el Banco Bolivariano tiene implementado Sybase reléase 4 el cual fue lanzado en el año 2008. A continuación, se presenta una tabla que explica la suite de productos COBIS por propósito común:

Tabla 7

Productos Cobis realizado por Cobiscorp

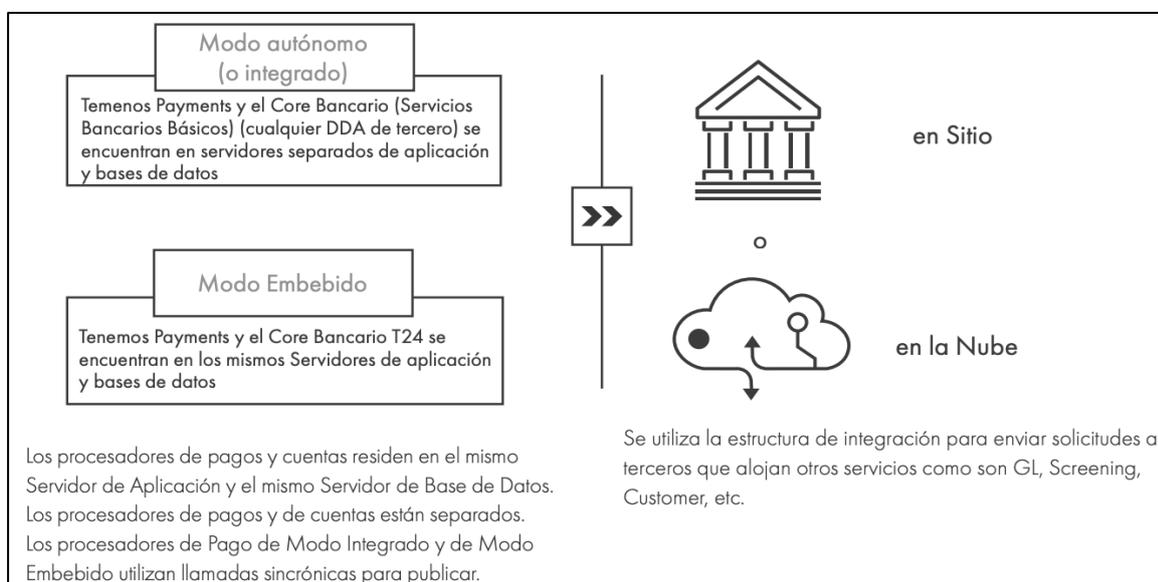
GRUPO DE PRODUCTOS		NOMBRE ACTUAL	DESCRIPCIÓN
CORE	ACTIVAS	COBIS Crédito	Administrador de Líneas/Cupos de Crédito
		COBIS Cartera	Administrador de Préstamos
		COBIS Cobranzas	Administrador de Procesos de Cobranza
		COBIS Garantías	Administrador de Valores en Garantías
	PASIVAS	COBIS Depositos a Plazo Fijo (DPF)	Administrador de Inversiones a plazo fijo
		COBIS Cámara y Remesas	Canje de Cheques locales y de otras plazas
		COBIS Tesorería	Administrador de Operaciones de la Mesa de Dinero
		COBIS Cuentas Corrientes	Administrador de Cuentas Corrientes
		COBIS Cuentas de Ahorro	Administrador de Cuentas de Ahorro.
	BÁSICAS (Propósito General)	COBIS Servicios Bancarios	Compra y Venta de Divisas / Emisión de Cheques de Gerencia
		COBIS Contabilidad	Contabilidad general
		COBIS Reportes	Reportería Operativa / Gerencial
		COBIS Firmas	Registro de Firmas de los clientes
		COBIS Bodega de Datos	Consolidador de información para inteligencia de negocios
		COBIS Administración y Seguridad	Registro de Usuarios y Permisos
		COBIS Visual Batch	Automatización de Procesos Batch.
		COBIS Reporte Entes de Control (REC)	Reportes a Entidades de Control
		COBIS Clientes	Registro de Personas Naturales y Jurídicas con relación con el Banco
		COBIS Comercio Exterior	Cartas de Importación y exportación, Avals Bancarios, Transferencias al exterior.
SALES & SERVICE SUITE	Herramientas	COBIS Administrador de Productos Financieros (APF)	Creación y administración centralizada de productos financieros
		COBIS Workflow	Administrador de Flujos de Trabajo
		COBIS Vista Consolidada de Cliente (VCC)	Punto de consulta de la situación de un cliente e inicio de procesos.
		COBIS CX (Customer Experience)	Gestión Electrónica de Documentos / Generador de documentos interactivos
		COBIS Buzón de Tareas	Visor del funcionario de sus tareas asignadas
		COBIS Reglas de Negocio	Administrador de Reglas de Negocio
	Biblioteca Procesos	Business Processes	Colección de Procesos de Negocio Preconstruidos.
CANALES	COBIS Banca Internet Personal	Banca Internet para Personas	
	COBIS Banca Internet Comercial	Banca Internet para Empresas	
	COBIS ATM	Cajeros Automáticos y Administrador de Tarjetas	
	COBIS ACH	Transferencias electrónicas Interbancarias.	
	COBIS Banca Móvil	Aplicación Móvil para Consulta de Saldos / Transferencias / Pago de servicios	
	COBIS Branch	Registro de Transacciones en Oficina desde las Ventanillas del Banco	
INFRAESTRUCTURA	COBIS Notification Server	Administrador de Notificaciones a funcionarios y clientes e-mail y Sms	
	COBIS Integration Engine	Procesamiento de lotes de transacciones (pago de nómina / pagos de proveedores)	
	COBIS Transaction Server (CTS)	Servidor de Transacciones COBIS	
	COBIS Integration Server (CIS)	Servidor de Integración COBIS	
PAGOS	COBIS Payment: Administrador de Redes de Origenación y pago	Administrador de las redes originadoras y de pagos	
	COBIS Payment: Originador de Remesas y Transacciones	Terminal de origenación de una transacción.	
	COBIS Transacciones: Pago de Remesas y Transacciones	Terminal de pago y cierre de una transacción	
HERRAMIENTAS PRODUCTIVIDAD	COBIS Designer	Diseño y construcción de formularios WEB	
	COBIS Services Generator	Generador de Servicios Web.	

Nota. La imagen muestra los productos que ofertaba cobis en las versiones obsoletas.

Esta desactualización no ha permitido que el Banco Bolivariano expanda su transformación digital a nivel de Core bancario por lo cual se brindan opciones con un bajo impacto a nivel de infraestructura, desarrollo, implementación y presupuesto. El uso de APIs que sean compatibles con la infraestructura actual: La implementación de nuevos mecanismos de pago a través de nuevas funciones tecnológicas como el módulo de pagos de Treatment el cual ofrece arquitectura avanzada con flexibilidad de productos permitiendo que se pueda operar en modo embebido o autónomo.

Figura 26

Modelos de Tenemos realizado por Tenemos Corp.



Nota. La imagen muestra funcionamiento básico del esquema de modos de pagos implementado en Tenemos Corp.

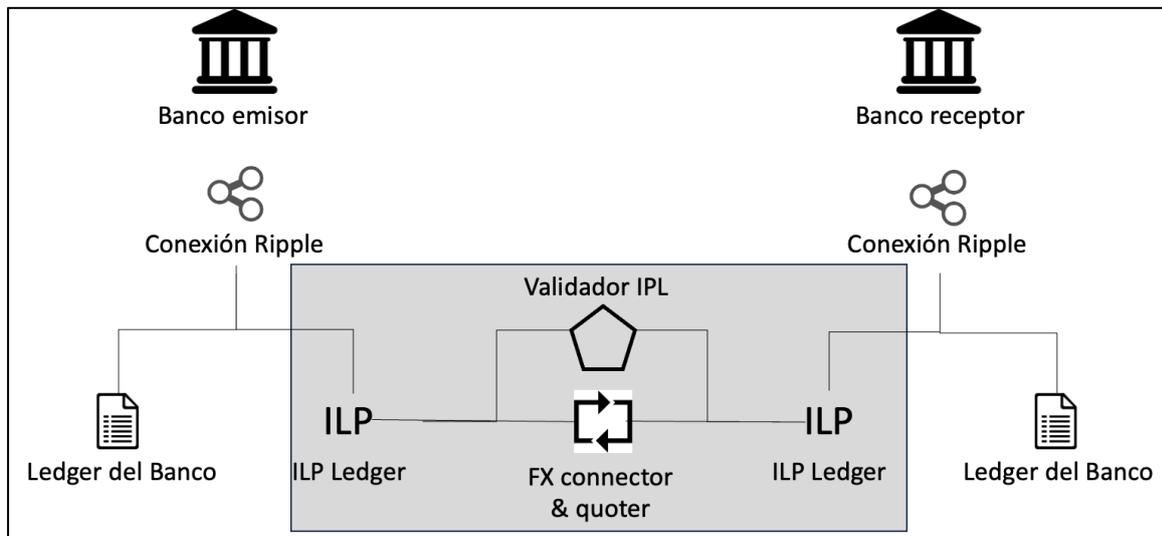
4.1.5.2. Banco Bolivariano vs otros Bancos

Banco Santander y Ripple

Debido a esta alianza estratégica se desarrolló e implemento One Pay FX, red de pago de blockchain para realizar transacción en menos de un minuto desde el celular. De momento se ha lanzado en los siguientes países: Brasil, Uruguay, Argentina, Chile, México, Puerto Rico y Perú. One Pay FX es sin duda alguna una iniciativa innovadora que transforma e innova la front, middle y back office.

Figura 27

Backend



Nota. La imagen muestra el esquema Backend de One Pay FX.

La presidenta ejecutiva de Santander ha indicado que el 50% de transferencias internacionales anuales son realizadas a través de este novedoso servicio.

BBVA y Dwolla

Como bien conocemos todas estas alianzas ofrecen alternativas ágiles para las redes de pago, ofrece a sus clientes la posibilidad de realizar transferencias en tiempo real a través de la red Dwolla que permite realizar transferencias y transacciones bancarias no desde la tarjeta de crédito si no asociando directamente la cuenta bancaria, el fin es otorgar los mismos beneficios que las tarjetas de plástico, pero sin los costos de emisión y mantenimiento de estas.

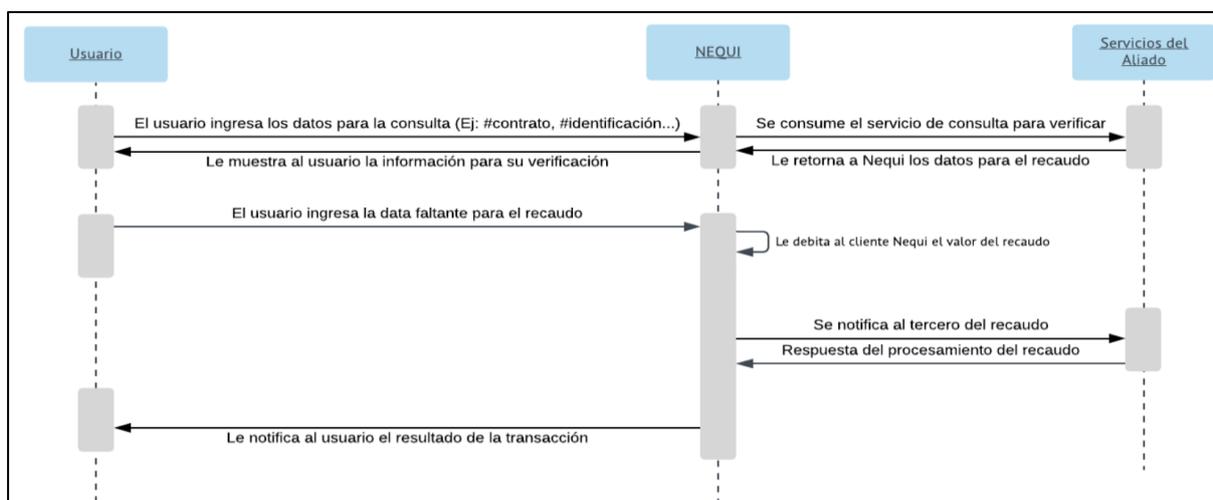
Una de las opciones más interesantes que ofrece esta herramienta es la posibilidad de enviar dinero a nuestros contactos en redes sociales como Facebook, Twitter o LinkedIn. En la primera fase BBVA Compass usó el protocolo FiSync de Dwolla diseñado específicamente para las entidades bancarias y cooperativas de crédito para mover los fondos en tiempo real.

Bancolombia y Nequi

Nequi, el startup de Bancolombia, el propósito es crear un banco que responda mejor a las necesidades de los más jóvenes y cambiar la percepción de la banca tradicional manejando sus operaciones en Colombia y Panamá siendo uno de los primeros bancos digitales de Latinoamérica.

Figura 28

Nequi



Nota. La imagen muestra el diagrama de secuencia sobre la interacción usuario – Nequi - Servicio.

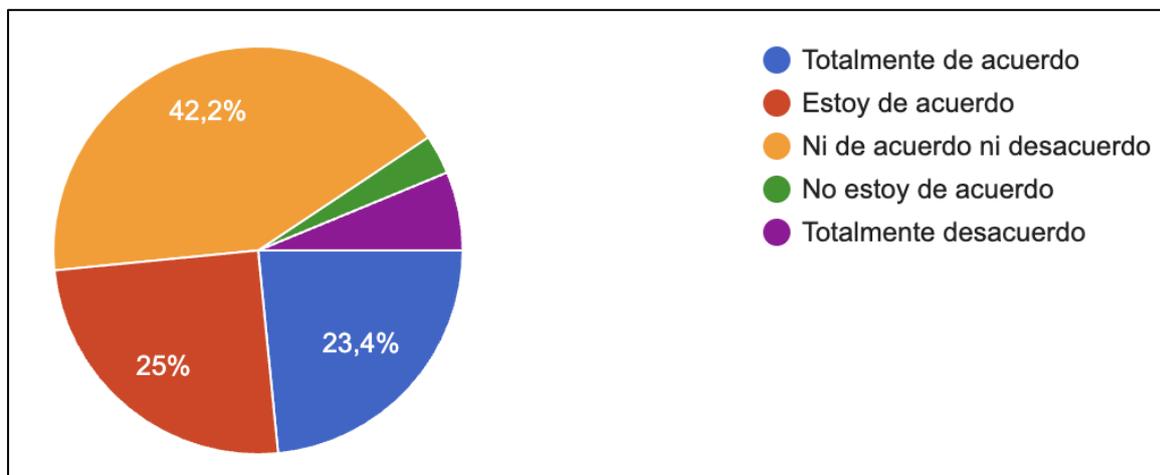
4.1.6. Resultados del estudio Satisfacción del Cliente

4.1.6.1. Caja verde

- Totalmente de acuerdo: El 23.4% de los clientes con el servicio de Caja Verde.
- Estoy de acuerdo: El 25% de los clientes con el servicio de Caja Verde.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo: El 42.2% de los clientes con el servicio de Caja Verde.
- No estoy de acuerdo: El 3.1% de los clientes con el servicio de Caja Verde.
- Totalmente desacuerdo: El 6.3% de los clientes con el servicio de Caja Verde.

Figura 29

Resultados Caja Verde



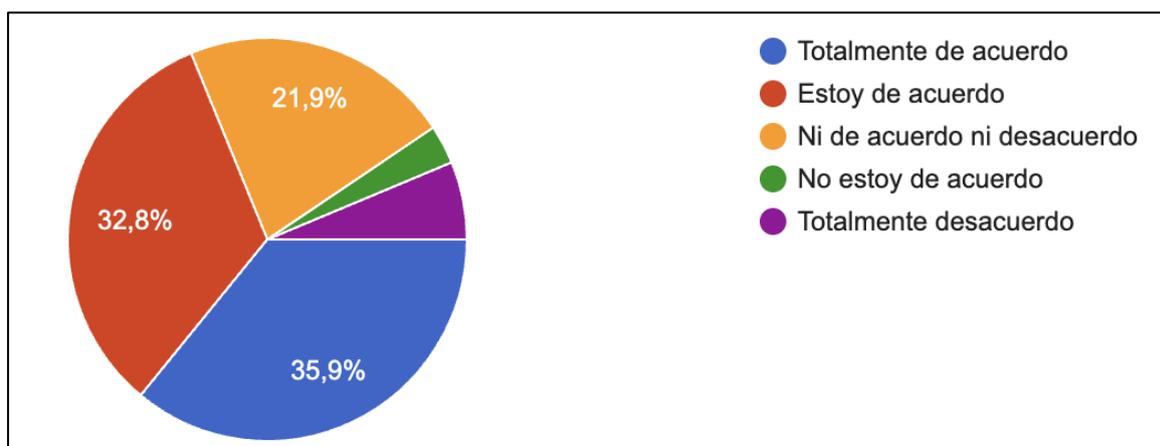
Nota. La imagen muestra los resultados de satisfacción del cliente sobre el servicio de Caja Verde.

4.1.6.2. 24Movil

- Totalmente de acuerdo: El 35.9% con banca móvil (24Movil).
- Estoy de acuerdo: El 32.8% con banca móvil (24Movil).
- Ni de acuerdo ni desacuerdo: El 21.9% con banca móvil (24Movil).
- No estoy de acuerdo: El 3.1% con banca móvil (24Movil).
- Totalmente desacuerdo: El 6.3% con banca móvil (24Movil).

Figura 30

Resultados 24movil



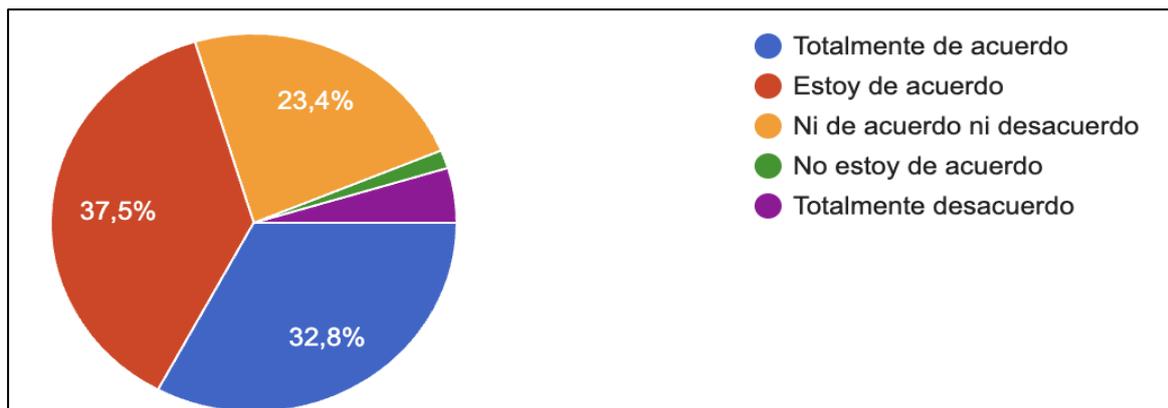
Nota. La imagen muestra los resultados de satisfacción del cliente sobre el servicio de 24 Móvil.

4.1.6.3. 24Online

- Totalmente de acuerdo: El 32.8% de los clientes con banca en línea (24Online).
- Estoy de acuerdo: El 37.5% de los clientes con banca en línea (24Online).
- Ni de acuerdo ni desacuerdo: El 23.4% de los clientes con banca en línea (24Online).
- No estoy de acuerdo: El 1.6% de los clientes con banca en línea (24Online).
- Totalmente desacuerdo: El 4.7% de los clientes con banca en línea (24Online).

Figura 31

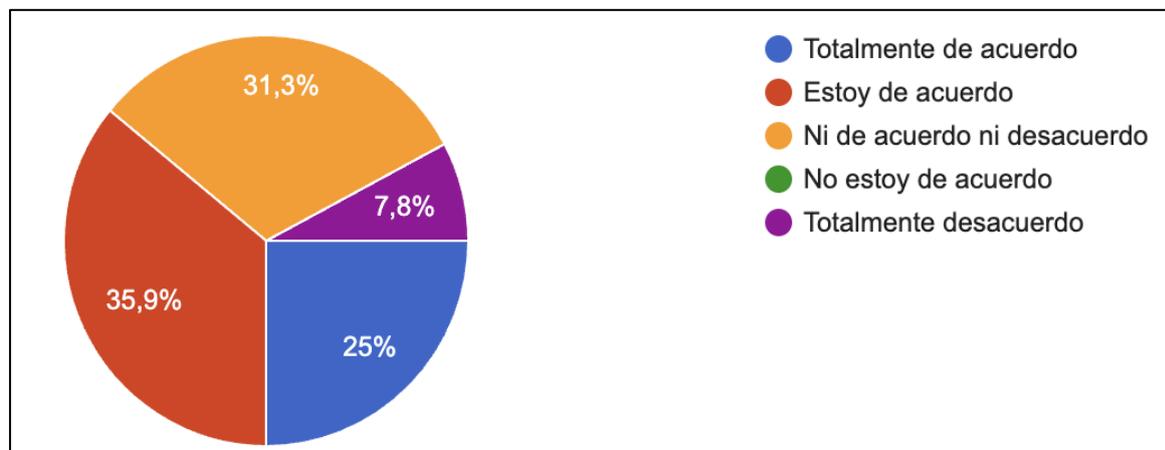
Resultados 24online



Nota. La imagen muestra los resultados de satisfacción del cliente sobre el servicio de 24 Online.

4.1.6.4. AVI 24

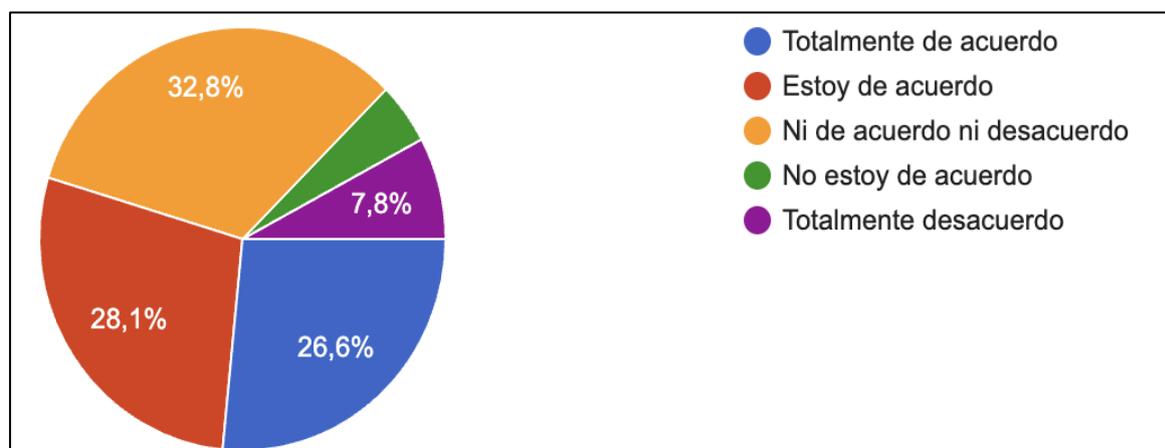
- Totalmente de acuerdo: El 25% de los clientes con el servicio de AVI24.
- Estoy de acuerdo: El 35.9% de los clientes con el servicio de AVI24.
- Ni de acuerdo ni desacuerdo: El 31.3% de los clientes con el servicio de AVI2.
- No estoy de acuerdo: El 0% de los clientes con el servicio de AVI24.
- Totalmente desacuerdo: El 7.8% de los clientes con el servicio de AVI24.

Figura 32*Resultados AVI24*

Nota. La imagen muestra los resultados de satisfacción del cliente sobre el servicio de Avi24.

4.1.6.5. 24Fono

- Totalmente de acuerdo: El 26.6% con call center (24 Fono).
- Estoy de acuerdo: El 28.1% con call center (24 Fono).
- Ni de acuerdo ni desacuerdo: El 32.8% con call center (24 Fono).
- No estoy de acuerdo: El 4.7% con call center (24 Fono).
- Totalmente desacuerdo: El 7.8% con call center (24 Fono).

Figura 33*Resultados 24fono*

Nota. La imagen muestra los resultados de satisfacción del cliente sobre el servicio de 24 Fono.

Lo que indica que el servicio tiene buena aceptación en el momento de su uso y ha conseguido cambiar el modelo de relación entre entidad financiera y cliente. Los datos facilitados indican que se ha conseguido el objetivo principal de estos servicios, que es ahorrar tiempo y dinero.

4.1.7. *Importancia de la transformación digital*

Según el estudio, los disruptores digitales innovan rápidamente con el objetivo de ganar mayor participación en el mercado financiero y crecer mucho más rápido que los competidores que se aferran a los modelos bancarios tradicionales. Esto explica las diferencias entre las dinámicas competitivas tradicionales y las disrupciones digitales.

La tecnología aumenta el valor de las empresas al permitir la eficiencia y el crecimiento de los ingresos, habilitando capacidades innovadoras a través de la interacción móvil y servicios bancarios que permiten tener interacciones multicanal constantes.

Las expectativas con respecto a las entidades financieras es que los clientes se afiancen en el mercado para generar más alianzas, tanto las PYMES como la Banca Empresarial esperan tener a disposición aplicaciones y servicios que les permita potenciar el valor de sus relaciones y tomar mejores decisiones con respecto a su negocio.

KPMG nos comparte un caso de éxito en la mejora de la experiencia del cliente al transformar digitalmente la entidad financiera de América Latina en pro del cliente: En este proceso fueron incluidas 5 áreas las cuales han sido transformadas aplicando varias estrategias para poder analizar la experiencia de sus clientes basados en estos pilares de la transformación digital:

- Comportamientos digitales de los clientes.
- Nuevas plataformas de negocios o competidores.
- Nuevas opciones de intermediación o desintermediación.
- información disponible para la mejora de la experiencia del cliente.
- Nuevos servicios.

El objetivo principal fue convertir a los clientes en embajadores, en gestores con el fin de que se apersonen y sean promotores en el mercado. Gracias a esto se logró un incremento en la afiliación de clientes nuevos, mejor reconocimiento de la marca, mayor satisfacción de los clientes, eficiencia operativa y aumento de productividad.

4.1.8. Alianzas Fintech-Banco Tradicional

Como lo expusimos en anteriormente uno de los mayores baches con respecto a la transformación del Banco Bolivariano es la obsolescencia a nivel de Core por lo que realizando investigaciones de casos similares otras instituciones financieras han optado por alanzarse a Fintechs constituidas con el fin de abarcar más mercado y ofrecer soluciones más ágiles.

4.1.9. Estructura y función

- **Fintech:** Agiliza los procesos financieros complejos ofreciendo mayor accesibilidad a los usuarios/clientes. Este tipo de empresas utilizan modelos operativos eficientes que evitan problemas con los sistemas heredados. Las Fintech tienen estructuras organizativas más planas, lo que facilita cambiar, innovar y reparar sistemas con fallas.

Utilizan tecnologías nuevas como la IA, big data y la nube para brindar una experiencia rápida, eficiente y verás.

- **Banca tradicional:** Dado los sistemas heredados y las regularizaciones

legales interfieren en la capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías. La banca esta más enfocada a procesos en comparación con una fintech.

tecnología

- **Fintech:** Utilizan el aprendizaje automático, la inteligencia artificial y la automatización. El uso de tecnología actual permite la reducción de errores, incrementa la seguridad de datos y la agilidad.
- **Banca Tradicional:** La banca aún se encuentra luchando con la infraestructura de servicios heredada. En varios casos son décadas de antigüedad y todo el Core se basa en esa tecnología cuyos procesos van desde abrir una cuenta, configurar una cuenta, procesar transacciones, depósitos, préstamos, etc.

Capítulo V Sugerencias

5.1. Conclusiones

A manera general se concluye que, la evaluación de la transformación digital en el Banco Bolivariano entre 2019 y 2022 ha revelado avances significativos en la experiencia del cliente y las operaciones diarias, marcando un hito en la banca ecuatoriana. Los hallazgos específicos demuestran que la implementación de nuevas tecnologías y canales digitales ha resultado en una mejora palpable de la satisfacción del cliente, evidenciada por el incremento en la adopción de la banca móvil y online, así como en la positiva recepción de los servicios digitales ofrecidos. La relación entre los objetivos específicos del estudio y los hallazgos subraya el éxito de la transformación digital en alcanzar una mayor eficiencia operativa y una mejor experiencia del cliente.

El primer objetivo permite concluir que, la transformación digital ha demostrado ser un impulsor clave en la optimización de las operaciones diarias del Banco Bolivariano, destacando especialmente en los servicios de banca móvil y virtual. Esta evolución se traduce en una mejora significativa en los procesos internos y la integración de sistemas existentes, subrayando así la esencial modernización de las operaciones bancarias. La digitalización ha proporcionado una mayor agilidad y eficiencia en el servicio al cliente, marcando un hito en la capacidad de adaptación del banco a las demandas cambiantes del mercado.

Con el segundo objetivo se concluye que, el análisis comparativo con otros bancos pone de relieve que la transformación digital ha propiciado una interacción más personalizada y eficaz entre el Banco Bolivariano y sus clientes. La accesibilidad y personalización de los servicios digitales han sido determinantes para elevar la satisfacción del cliente, otorgando así al Banco Bolivariano una posición ventajosa

frente a sus competidores en el mercado financiero. Esta capacidad de adaptación y respuesta a las necesidades individuales de los clientes refleja el compromiso del banco con la excelencia en la experiencia del cliente en la era digital.

Por su parte el tercer objetivo concluye que, el análisis reveló un incremento notable en la satisfacción del cliente como resultado del uso de canales digitales, lo que confirma el éxito y la aceptación positiva de las estrategias digitales implementadas por el Banco Bolivariano. Este hallazgo resalta la estrecha relación entre la transformación digital y la mejora de la experiencia del cliente. La preferencia y la satisfacción creciente de los usuarios con los servicios digitales subrayan la relevancia y el impacto positivo de la digitalización en la relación entre el banco y sus clientes, consolidando así la posición del Banco Bolivariano como líder en innovación y atención al cliente en el sector bancario ecuatoriano.

Finalmente el cuarto objetivo permitió concluir que, la observación de un aumento significativo en la base de clientes y la actividad transaccional subraya el papel fundamental de la transformación digital en el crecimiento sostenido del Banco Bolivariano. Este incremento no solo evidencia una mayor eficiencia operativa derivada de la digitalización, sino también refleja un aumento en la confianza y la satisfacción de los clientes. Estos resultados contribuyen al éxito continuo y la competitividad del Banco Bolivariano en el mercado financiero, destacando su capacidad para adaptarse y responder a las demandas cambiantes de los clientes en la era digital.

5.2. Recomendaciones

- **Adopción de Tecnologías *Blockchain* para Mejorar la Transparencia y la Seguridad:** Implementar soluciones basadas en blockchain para asegurar transacciones y almacenamiento de datos, proporcionando una capa adicional de seguridad y transparencia en las operaciones del banco.
- **Inteligencia Artificial para la Personalización del Servicio al Cliente:** Utilizar tecnologías de inteligencia artificial para analizar patrones de comportamiento del cliente y personalizar los productos y servicios financieros. Esto puede incluir recomendaciones personalizadas para inversiones, ahorros o productos de crédito basados en el historial financiero y preferencias del cliente.
- **Fomento de la Banca Abierta mediante APIs:** Desarrollar y promover una plataforma de banca abierta mediante el uso de APIs que permitan la integración de servicios financieros con terceros, como fintechs, para ofrecer una gama más amplia de servicios y productos a los clientes.
- **Expansión de Servicios Financieros Digitales en Áreas Rurales:** Implementar soluciones tecnológicas móviles y quioscos digitales en áreas rurales para mejorar el acceso a servicios financieros, especialmente para poblaciones no bancarizadas, fomentando la inclusión financiera.
- **Programas de Alfabetización Financiera Digital:** Lanzar programas de educación y alfabetización financiera que se centren en el uso de la banca digital, con el objetivo de aumentar la confianza y adopción de la banca en línea y móvil entre la población menos familiarizada con la tecnología.
- **Innovación en Productos Financieros Sostenibles:** Desarrollar productos financieros que promuevan la sostenibilidad ambiental, como

préstamos verdes o inversiones en proyectos de energía renovable, alineando las operaciones del banco con las crecientes demandas de responsabilidad social corporativa.

- **Desarrollo de una Estrategia Omnicanal Integrada:** Mejorar la experiencia del cliente mediante la creación de una estrategia omnicanal que integre sin fisuras los canales digitales y físicos, permitiendo a los clientes interactuar con el banco de manera fluida a través de cualquier plataforma. Estas recomendaciones están basadas en tendencias actuales y futuras en tecnología financiera, y alineadas con los hallazgos de tu estudio, asegurando que sean útiles, relevantes y novedosas para el Banco Bolivariano del Ecuador.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado, E., Arizaga, j., & Chicala, J. (2021). Seguridad en tecnologías de las comunicaciones enfocada al ámbito de la salud caso FCI Terapias Médicas en Red (TEMONET) . *Grupo Editorial "Ediciones Futuro" Universidad de las Ciencias Informática*, 14(4), 226-246.
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8590510.pdf>
- Asobanca. (2022). *El avance de la banca digital en Ecuador*.
<https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/07/Transacciones-digital.pdf>
- Avenía, C. (2017). *Fundamentos de seguridad informática* (Primera ed.). Bogotá: Fondo editorial Areandino. <https://core.ac.uk/download/pdf/326424171.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Grupo Editorial Patria.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Banco Bolivariano. (2024). *Información Institucional*.
<https://www.bolivariano.com/informacion-institucional/quienes-somos>
- Baptista, M., Fernández, C., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Barquero, M. (2007). Obtenga el éxito con sus clientes aplicando una buena gestión de relaciones públicas. En M. Barquero, *Marketing de clientes* (p. 304). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.
https://www.academia.edu/42616596/Barquero_marketing_de_clientes_quien_se_ha_llevado_a_mi_cliente_Cap

- Bertolotti, P. (2009). *Conceptos básicos comunicación digital*.
<http://argos.fhycs.unam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/152/Conceptos%20Comunicacion%20digital.pdf?sequence=4>
- Buenrostro, H., & Hernández, M. (2019). La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital en las Mipymes de Aguascalientes. *Economía: teoría y práctica*(50), 104-104.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-33802019000100101
- Cervantes. (2023). *Diccionario de términos clave de ELE*.
https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/metodologiacuantitativa.html
- Congreso del Perú. (2020). *Operaciones pasivas*.
[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C3FE88449579816E05257A95006C83A2/\\$FILE/Unidad_10.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C3FE88449579816E05257A95006C83A2/$FILE/Unidad_10.pdf)
- De la Torre, E., & Néjer, J. (2017). *Propuesta del modelo de control de gestión de servicios de TI para las empresas municipales del distrito metropolitano de Quito. Caso de estudio*. Tesis de Maestría. Escuela Politecnica Nacional.
<http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/17053>
- Didáctica, G. (2023). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA*.
<https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Ecuador, Superintendencia de Bancos. (2022). *Sistema Financiero*. Superintendencia de Bancos: <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/>
- Ecuador, Superintendencia de Bancos y Seguros. (2017). *Normas generales para las instituciones del sistema financiero*.

- https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2017/06/L1_XIV_cap_I.pdf
- Fernández, N., & Moreno, M. (2020). Brecha digital en tiempo del COVID-19. *Hekademos: revista educativa digital*(28), 76-85.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7602854>
- Fernández, U. (2020). *Transformación digital y competencia en el sector financiero*.
https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2019/01/Transformacion-digital-y-competencia-en-el-sector-financiero-vf3_edi.pdf
- Figueroa, L., & Zaldumbide, D. (2023). Análisis del servicio postventa para la fidelización de los clientes de la empresa de telecomunicaciones Netlife, en Santo Domingo de los Tsáchilas. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 417-426.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1875>
- Galindo, O. (2020). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Revista Perspectiva Empresaria*, 7(2), 3-6.
<https://www.redalyc.org/pdf/6722/672271537001.pdf>
- Gonzales, R., & Cevallos, J. (2022). Modelo de gestión con calidad de procesos y tecnología para la mejora del servicio aplicando ecuaciones estructurales. *Industrial Data*, 25(1).
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932022000100157
- Hammond, M. (2022). *Satisfacción del cliente: qué es, sus elementos y cómo medirla*. Gestión de clientes: <https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-del-cliente#:~:text=La%20satisfacci%C3%B3n%20del%20cliente%20es,a%20detalle%20lo%20que%20necesitan.>
- Luna, L., & Vargas, L. (2020). *La transformación digital en el sector bancario y la atención al cliente en épocas de pandemia*. Tesis de grado. Universidad

Católica de Colombia.

<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/2d67a4bc-fae2-455b-8d27-da05710312e9/content>

Medina, P., Chango, M., & Corella, G. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research CININGEC*, 7(1), 756-769. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7726439>

Mejía, T. (27 de agosto de 2020). *Investigación descriptiva: características, técnicas, ejemplos*. lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva/>

Meske, C., & Junglas, I. (2020). Investigating the elicitation of employees' support towards digital workplace transformation. *Behaviour & Information Technology*, 39(4), 1-17.

Ministerio de Tecnologías de la Información. (2019). *Guía para la Gestión y Clasificación de Activos de Información*. https://www.mintic.gov.co/gestionti/615/articles-5482_G5_Gestion_Clasificacion.pdf

Minsky, H. (2019). *La banca central y el comportamiento de una economía*. <https://repositorio.bce.ec/bitstream/32000/100/1/06-01Hyman%20Minsky.PDF>

Muñiz, M. (2019). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. https://www.psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf

Natuprint. (2016). *La Transformación Digital*. Cuenca. <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>.

Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Nino-Rojas-Victor-Miguel_Metodologia-de-la-Investigacion_Disenio-y-ejecucion_2011.pdf

- Nu Pagamentos S.A. (2024). *Sobre Nu*. Nu:
<https://international.nubank.com.br/es/sobre-nu/>
- Páez, I., Sanabria, M., & Gauthier, V. (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Universidad del Rosario.
<https://elibro.net/es/ereader/uta/219878?page=26>
- Piñuela, J., & Quito, C. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la gestión*(8), 131-148.
<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2413/2203>
- Quito, C., & Piñuela, J. (2020). Los desafíos de la gestión por procesos en la era digital. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*(8), 131-148.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.1>
- Ricaurte, T. (2022). *Transformación Digital del Sector Financiero*. Proyecto de investigación. Universidad La Salle.
https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?params=/context/finanzas_comercio/article/1678/&path_info=Transformaci%C3%B3n_digital_en_el_sector_financiero.pdf
- Rodríguez, D., & Arista, A. (2023). Calidad de servicio y su efecto en la satisfacción y lealtad de los clientes. *Revista San Gregorio*, 1(55), 65-77.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v1i55.2326>
- Simonato, F. (2018). La innovación en el área comercial a través de la gestión de las experiencias. *Ciencias Administrativas*(11), 63-80.
https://www.redalyc.org/pdf/5116/Resumenes/Resumen_511654337006_1.pdf
- Singular, B. E. (2023). *Análisis fundamental*. Madrid. <https://blog.selfbank.es/el-analisis-fundamental-aspectos-cualitativos-y-cuantitativos/>

- Valarezo, L. (2022). Gestion administrativa en entidades financieras de la ciudad de Machala. *Artículos Académicos Administración de Empresas*.
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/20908>
- Veloz, E., Veloz, V., & Zamora, D. (2022). Aplicaciones digitales como apoyo en la producción, agilidad y administración dentro de la empresa. *Revista Científica Ciencia Y Tecnología*, 22(36), 141-153.
<https://doi.org/https://doi.org/10.47189/rcct.v22i36.524>
- Villegas, C. (2023). *La calidad en el servicio y la lealtad de marca en los clientes corporativos de una empresa de corretaje de seguros de la zona norte, en 2021*. Tesis de maestría. Universidad Privada del Norte.
<https://hdl.handle.net/11537/33492>

Anexos

Anexo 1

Resultados del cuestionario

Marca temporal	Ingrese su edad	Seleccione su genero	favor ingrese su Ciudad de or	¿Conoce sobre el servicio de Caja verde?	¿gencias que ofrecen este servicio	¿rimentos de pago y depósito	¿prior realizar todos sus requerimientos de pago y dep
1/31/2024 21:00:33	30	Femenino	Guayaquil	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
1/31/2024 21:06:43	27	Masculino	Guayaquil	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo
1/31/2024 21:35:35	27	Masculino	Guayaquil	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
1/31/2024 21:38:43	25	Femenino	Guayaquil	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo		Totamente de acuerdo
1/31/2024 21:40:19	31	Femenino	Guayaquil	No estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:41:06	33	Femenino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Totamente desacuerdo
1/31/2024 21:41:39	21	Femenino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:41:55	57	Femenino	Guayaquil	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo		Estoy de acuerdo
1/31/2024 21:42:01	42	Femenino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:42:38	43	Masculino	Guayaquil	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:43:12	24	Masculino	Guayaquil	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo		Totamente de acuerdo
1/31/2024 21:43:48	22	Femenino	Guayaquil	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo		Estoy de acuerdo
1/31/2024 21:44:09	29	Femenino	Guayaquil	No estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:44:14	23	Masculino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:44:54	26	Masculino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Totamente desacuerdo
1/31/2024 21:45:04	23	Femenino	Guayaquil	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo		Estoy de acuerdo
1/31/2024 21:46:40	31	Masculino	Durán	Estoy de acuerdo	Totamente desacuerdo		Estoy de acuerdo
1/31/2024 21:48:31	28	Masculino	Guayaquil	No estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:48:43	24	Masculino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:49:45	25	Masculino	Milagro	No estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:52:00	23	Femenino	Ibarra	No estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:52:27	27	Femenino	Ambato	Ni de acuerdo ni desacuerdo	No estoy de acuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:53:04	35	Femenino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Totamente desacuerdo
1/31/2024 21:53:29	24	Masculino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Totamente desacuerdo
1/31/2024 21:53:44	26	Femenino	Guayaquil	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo		Totamente de acuerdo
1/31/2024 21:54:49	32	Masculino	Guayaquil	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo		Totamente de acuerdo
1/31/2024 21:55:12	25	Femenino	Gye	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:56:14	20	Femenino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 21:58:13	20	Femenino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 22:14:11	35	Femenino	Guayaquil	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Estoy de acuerdo		Estoy de acuerdo
1/31/2024 22:14:55	30	Femenino	Babahoyo	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Totamente desacuerdo
1/31/2024 22:23:59	28	Femenino	Guayaquil	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo		Totamente de acuerdo
1/31/2024 22:26:37	24	Masculino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 22:27:10	22	Femenino	Quito	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 22:30:02	29	Masculino	Guayaquil	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 22:30:51	25	Femenino	0956808406	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo		Estoy de acuerdo
1/31/2024 22:36:41	26	Femenino	Guayaquil	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo		Estoy de acuerdo
1/31/2024 22:55:49	25	Masculino	Guayaquil	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 23:12:36	20	Femenino	Guayaquil	No estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
1/31/2024 23:14:41	28	Masculino	Guayaquil	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo		Totamente desacuerdo
2/1/2024 0:02:42	32	Femenino	Guayaquil	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo
2/1/2024 0:16:25	27	Femenino	Guayaquil	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo		Totamente de acuerdo

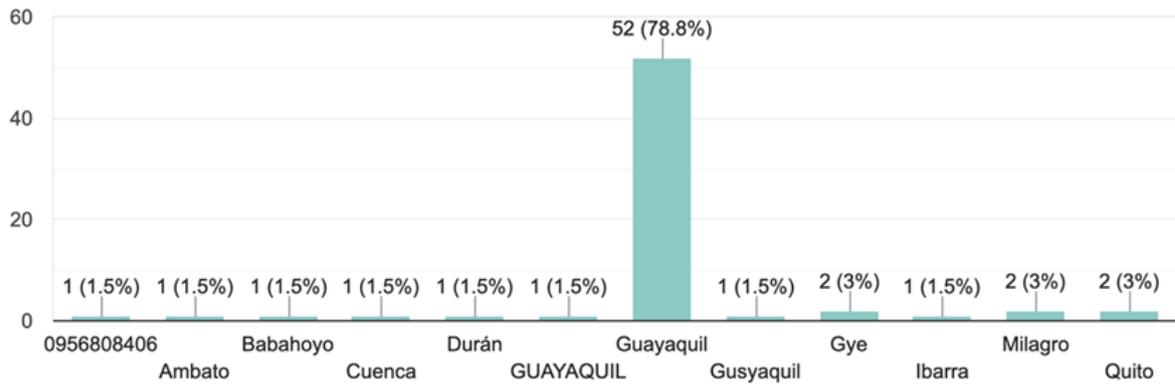
¿El servicio de la agencia siempre está disponible para el proceso de Caja Verde?	¿Realizaré todas sus consultas por el canal de atención?	¿Es fácil acceder a AVI 24?	¿Se brindan sus consultas y siempre se encuentran los datos?	¿La aplicación de 24movil es de fácil acceso?	¿Se brinda el servicio de 24movil para todas las transacciones disp?
Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	No estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
No estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo
Totamente desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Estoy de acuerdo	Totamente desacuerdo
Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo
Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo
Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	No estoy de acuerdo	No estoy de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente desacuerdo
Totamente desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo
Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Estoy de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo
Totamente desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo
Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Estoy de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo
Totamente desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo	Totamente desacuerdo
Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo
Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo
Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo
Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Estoy de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo	Totamente de acuerdo
Ni de acuerdo ni desacuerdo	Totamente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo

Anexo 2

Resultados del cuestionario 1

Por favor ingrese su Ciudad de origen

respuestas

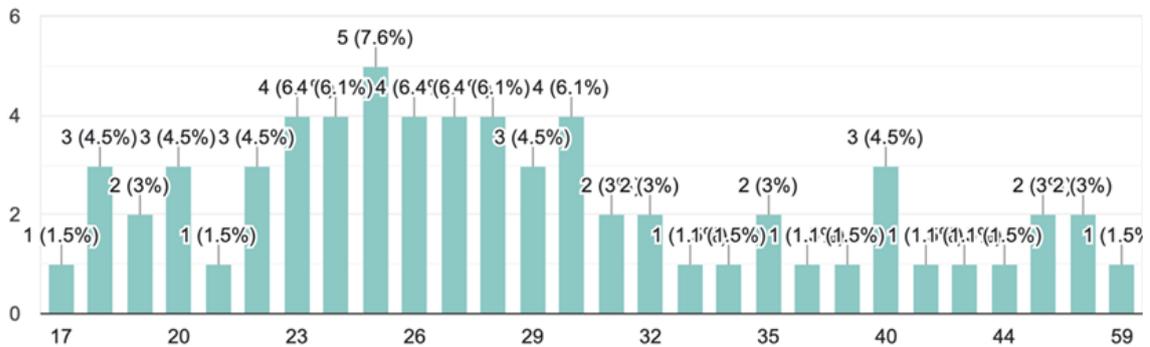


Anexo 3

Resultados del cuestionario 2

Ingrese su edad

respuestas



Anexo 4

Validación jueces experto 1

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Evaluación de la Transformación Digital en el Banco Bolivariano: Impacto en la Experiencia del Cliente y Operaciones diarias entre 2019 y 2022 del Banco Bolivariano del Ecuador.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario y guía de entrevista

III. TESISTAS:

Bach. Chóez Martínez, Karen Stefanía

Bach. Moran Paredes, Stefany Joan

IV. DECISIÓN:

Aprueba el instrumento cuestionario.

V. RAZÓN:

Considera que el cuestionario presenta preguntas pertinentes y bien estructuradas que abordan de manera adecuada los objetivos de la investigación propuesta. Observa que el cuestionario tiene el potencial de proporcionar datos significativos.

APROBADO: SI

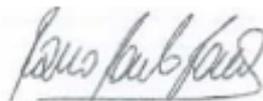
NO

5 de abril de 2024

Armando Alarcón Mera

Doctor en Inteligencia Artificial y Aprendizaje Automático

Firma



Firma Juez Validador
Dr. Armando Alarcón Mera

Anexo 5

Validación jueces experto 2

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Evaluación de la Transformación Digital en el Banco Bolivariano: Impacto en la Experiencia del Cliente y Operaciones diarias entre 2019 y 2022 del Banco Bolivariano del Ecuador.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario y guía de entrevista

III. TESISISTAS:

Bach. Chóez Martínez, Karen Stefanía

Bach. Moran Paredes, Stefany Joan

IV. DECISIÓN:

Aprueba el instrumento cuestionario.

V. RAZÓN:

Reconoce la exhaustividad del cuestionario y su alineación con los objetivos de la investigación. Considera que las preguntas están diseñadas de manera clara y precisa para recopilar información relevante.

APROBADO: SI

NO

5 de abril de 2024

Víctor Hugo Rodríguez

Maestro en Seguridad Informática

Firma



Firma Juez Validador
Mg. Víctor Hugo Rodríguez

Anexo 6

Validación jueces experto 3

INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Evaluación de la Transformación Digital en el Banco Bolivariano: Impacto en la Experiencia del Cliente y Operaciones diarias entre 2019 y 2022 del Banco Bolivariano del Ecuador.

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario

III. TESISISTAS:

Bach. Chóez Martínez, Karen Stefanía

Bach. Moran Paredes, Stefany Joan

IV. DECISIÓN:

Aprueba el instrumento cuestionario.

V. RAZÓN:

Valora la adecuada selección de preguntas que abarcan los aspectos esenciales de la investigación. Observa que el cuestionario está diseñado de manera que permitirá recopilar datos valiosos para el objetivo general.

APROBADO: SI

NO

5 de abril de 2024

Carlos Andrade Carranza

Doctorado en Ingeniería Informática

Firma



Firma Juez Validador
Dr. Carlos Andrade Carranza