



Impacto de la Transformación Digital en la Experiencia del Cliente en el Banco de Bogotá en

Bucaramanga

Andrés Peñaranda Pita

María Angélica Prada Vega

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Vicerrectoría Regional Santanderes

Sede Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

octubre de 2024

Contenido

Lista de tablas	¡Error! Marcador no definido.
Resumen	4
Abstract.....	5
Introducción.....	6
CAPÍTULO I. Generalidades	8
1 Descripción del problema	8
1.1 Planteamiento del problema	8
1.2 Objetivos	9
1.2.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivos específicos	9
1.3 Justificación e impacto.....	10
1.4 Marco Referencial.....	11
1.4.1 Marco teórico.....	14
1.4.2 Marco conceptual	16
1.5 Diseño metodológico	19
1.5.1 Tipo de investigación	20
1.5.2 Técnicas e instrumentos de medición y análisis	21
1.6 Cronograma	21
1.7 Presupuesto	22
CAPÍTULO II	23
2 DESARROLLO	23
Etapa 1. Análisis de la percepción de los clientes del Banco de Bogotá en Bucaramanga respecto a los cambios en los procesos de atención, como la implementación del digiturno y la digitalización de trámites.....	23
CAPÍTULO III Conclusiones	31
3 Conclusiones	31
CAPÍTULO IV Recomendaciones.....	33
4 Recomendaciones.....	33

5 Referencias..... 34

Anexos..... ¡Error! Marcador no definido.

Resumen

La transformación digital en el sector bancario ha llevado al Banco de Bogotá a incorporar tecnologías que optimicen sus procesos internos y mejoren la eficiencia en la atención al cliente. Aunque estas innovaciones buscan agilizar tanto los procesos operativos como los comerciales, es crucial comprender cómo perciben los clientes estos cambios en su experiencia con la entidad. Este estudio analiza la percepción de los clientes del Banco de Bogotá en Bucaramanga frente a la implementación de herramientas digitales, como el sistema de "digiturno," la atención en línea para la adquisición de productos y los canales digitales para la obtención de información y resolución de inconformidades.

A través de un enfoque metodológico mixto, que incluye análisis cuantitativo y cualitativo, se evalúan los niveles de satisfacción de los clientes respecto a la digitalización del servicio y su impacto en la percepción general de la atención bancaria. Los resultados de esta investigación permitirán identificar áreas de mejora y ofrecer recomendaciones orientadas a optimizar la interacción digital entre el banco y sus clientes, fortaleciendo así la satisfacción y lealtad hacia la entidad.

Palabras clave:

Atención digital, Banco de Bogotá, Eficiencia operativa, Experiencia bancaria, Percepción del cliente, Satisfacción del cliente, Transformación digital.

Abstract

The digital transformation in the banking sector has led Banco de Bogotá to incorporate technologies that optimize its internal processes and improve efficiency in customer service. Although these innovations seek to streamline both operational and commercial processes, it is crucial to understand how customers perceive these changes in their experience with the entity. This study analyzes the perception of Banco de Bogotá customers in Bucaramanga regarding the implementation of digital tools, such as the “digiturno” system, online customer service for the purchase of products, and digital channels for obtaining information and resolving complaints.

Through a mixed methodological approach, which includes quantitative and qualitative analysis, the levels of customer satisfaction with respect to the digitalization of the service and its impact on the overall perception of banking service are evaluated. The results of this research will allow identifying areas for improvement and offering recommendations aimed at optimizing the digital interaction between the bank and its customers, thus strengthening satisfaction and loyalty towards the entity.

Key words:

Banco de Bogotá, Banking experience, , Customer perception, Customer satisfaction, Digital attention Digital transformation, Operational efficiency

Introducción

La transformación digital ha revolucionado múltiples sectores, y el ámbito bancario no es la excepción. Las instituciones financieras han adaptado sus procesos internos y servicios al cliente para aprovechar los avances tecnológicos, optimizar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del usuario (Rawson Acuña, 2024). En este contexto, el Banco de Bogotá ha implementado una serie de herramientas digitales, como el sistema "digiturno" y opciones de atención en línea para la adquisición de productos, con el objetivo de agilizar los servicios y facilitar el acceso a ellos (Banco de Bogotá, 2019). Sin embargo, mientras los líderes de área consideran que estas innovaciones representan una oportunidad para fortalecer la competitividad y reducir los tiempos de espera, la percepción del cliente puede variar en función de su experiencia directa con las nuevas plataformas (Zendesk, 2023)

En Bucaramanga, la transición hacia una atención cada vez más digital ha suscitado opiniones encontradas entre los usuarios, quienes en algunos casos prefieren la interacción personalizada y presencial para la gestión de sus necesidades financieras. Factores como la facilidad de uso, la rapidez en la resolución de problemas y la calidad de la información recibida impactan directamente en la satisfacción del cliente y en su disposición a adoptar estos canales digitales (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023). A medida que el banco avanza en su digitalización, resulta esencial comprender cómo estos cambios influyen en la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio y en qué medida satisfacen sus expectativas.

Este estudio tiene como propósito evaluar el impacto de la transformación digital en la experiencia del cliente del Banco de Bogotá en Bucaramanga, considerando tanto las ventajas percibidas como los posibles desafíos de adaptación. A través de un enfoque metodológico mixto, que combina datos

cuantitativos y cualitativos, se analizarán las percepciones de los clientes respecto a la implementación de herramientas digitales en el servicio bancario. Los hallazgos de esta investigación permitirán identificar áreas de mejora y ofrecer recomendaciones que contribuyan a optimizar la relación digital entre el banco y sus clientes, favoreciendo así una mayor satisfacción y lealtad hacia la entidad.

CAPÍTULO I. Generalidades

1 Descripción del problema

1.1 Planteamiento del problema

En las oficinas del Banco de Bogotá en Bucaramanga, se ha observado una creciente insatisfacción entre los clientes que acuden a realizar operaciones financieras, solicitar nuevos productos o resolver problemas con sus cuentas. Con el objetivo de optimizar la atención al cliente, el banco ha implementado tecnologías en sus procesos, tanto para los usuarios como para el personal interno. Una de las innovaciones más destacadas es el sistema de "digiturno", que reemplaza el tradicional orden de llegada con un sistema digital que permite a los clientes ingresar su número de documento y seleccionar el servicio que requieren. Esta herramienta evalúa la información del cliente, incluyendo productos activos y condiciones especiales, como ser adulto mayor o cliente preferente, para asignar turnos de manera priorizada (LATINIA: Real Time Experiences, s.f.)

Si bien la implementación de estos sistemas tiene como propósito mejorar la eficiencia y personalización del servicio, diversos estudios sugieren que la introducción de tecnología en la atención al cliente puede resultar contraproducente si los usuarios perciben el proceso como complejo o poco intuitivo (DocuSign, 2023). En el caso del Banco de Bogotá, algunos clientes han manifestado que el nuevo sistema digital no siempre satisface sus expectativas de atención, generando una percepción de frialdad en el servicio y dificultando la interacción personalizada que algunos usuarios valoran en sus visitas al banco (Peñaranda, 2024)

La digitalización también ha transformado las tareas operativas de los funcionarios del banco, quienes ahora gestionan la mayor parte de los procesos a través de plataformas virtuales, reduciendo el trabajo operativo tradicional. Esto ha permitido disminuir el uso de documentos físicos y simplificar la

gestión de la información, optimizando la eficiencia interna y alineándose con las tendencias de transformación digital en el sector bancario (Peñaranda, 2024). Sin embargo, la literatura sugiere que estos cambios pueden afectar la satisfacción del cliente si no se manejan adecuadamente, ya que los clientes podrían percibir una desconexión entre la eficiencia interna y la calidad de su experiencia de atención (Zendesk, 2023).

Dado el impacto potencial de estos cambios en la percepción del servicio, resulta necesario investigar cómo la transformación digital en los procesos internos del Banco de Bogotá en Bucaramanga influye en la experiencia y satisfacción de sus clientes.

¿De qué manera la transformación digital en los procesos internos del Banco de Bogotá en Bucaramanga afecta la experiencia y satisfacción del cliente?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Evaluar el impacto de la transformación digital de los procesos internos del Banco de Bogotá en la experiencia y satisfacción de los clientes en la ciudad de Bucaramanga, evaluando cómo estas innovaciones tecnológicas han influido en la calidad del servicio percibido y en la relación cliente-banco.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la percepción de los clientes del Banco de Bogotá en Bucaramanga respecto a los cambios en los procesos de atención, como la implementación del digiturno y la digitalización de trámites.
- Identificar las ventajas y desventajas que los clientes perciben en la transición de procesos presenciales a digitales dentro del banco.
- Evaluar el impacto de la digitalización en la eficiencia operativa desde la perspectiva de los funcionarios del banco y su relación con la satisfacción del cliente.

- Determinar si la transformación digital ha afectado la lealtad y confianza de los clientes hacia el Banco de Bogotá en Bucaramanga.

1.3 Justificación e impacto

La evolución tecnológica en el sector bancario ha transformado profundamente la forma en que los clientes interactúan con las instituciones financieras. En un contexto en el que la eficiencia y la rapidez son prioritarias, los bancos han implementado soluciones digitales que buscan optimizar la atención al cliente y adaptarse a las demandas del mercado moderno (Rawson Acuña, 2024). Sin embargo, esta transición también plantea desafíos en cuanto a la percepción y satisfacción de los clientes, quienes pueden comparar la atención personalizada tradicional ofrecida en las oficinas físicas con la experiencia más automatizada que ofrecen las tecnologías actuales (Sordo, 2018).

Es fundamental entender si la adopción de estas tecnologías responde adecuadamente a las expectativas de los clientes o si, por el contrario, está generando una brecha en la calidad del servicio percibido. Este análisis es especialmente relevante para el Banco de Bogotá en Bucaramanga, donde la competencia en el sector financiero es intensa y la satisfacción del usuario constituye un factor crítico para la lealtad y retención de clientes (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2023). La percepción negativa de la experiencia digital puede traducirse en una disminución de la lealtad del cliente, afectando directamente la posición competitiva del banco en el mercado.

El propósito de esta monografía es proporcionar una visión integral del impacto que las innovaciones tecnológicas han tenido en la atención al cliente en las oficinas del Banco de Bogotá en Bucaramanga, identificando tanto las áreas en las que la tecnología ha contribuido positivamente a la experiencia del cliente como aquellas donde ha generado insatisfacción (Peñaranda, 2024). Este estudio

permitirá reconocer los beneficios de la digitalización en la eficiencia operativa, así como los aspectos que requieren ajustes para mejorar la satisfacción y fidelización de los usuarios.

1.4 Marco Referencial

Para desarrollar esta monografía, se centrará en el análisis del impacto de la transformación digital en el sector bancario, con un enfoque particular en cómo estos cambios afectan la experiencia y satisfacción del cliente en una institución financiera específica. Para estructurar este análisis, se abordarán tres ejes principales: la transformación digital en el sector bancario, la percepción y satisfacción del cliente, y el caso específico del Banco de Bogotá, de la siguiente manera:

1. Transformación digital en el sector bancario:

La transformación digital en el sector bancario es el acto de integrar tecnologías y estrategias digitales para optimizar las operaciones y mejorar las experiencias personalizadas. (Teaganne Fin, 2024). Las tendencias en el sector bancario mundial experimentan actualmente un despliegue sin precedentes en materia de digitalización. De hecho, la banca latinoamericana se encuentra en un nivel de desarrollo digital por encima del promedio mundial. Sin embargo, el sector aún tiene un gran margen de oportunidades de mejora para consolidar la estrategia en los diferentes canales digitales. (Nardi, 2023)

2. Percepción y satisfacción del cliente:

a. Teorías y modelos.

- **Confirmación de expectativas:** Modelo tradicional que explica la satisfacción como una comparación entre las experiencias de una persona y su percepción de la realidad. (TheoryHub, 2022)

- **Des confirmación de expectativas:** Modelo que amplía el anterior al incluir elementos de asimilación. Aquí, la satisfacción depende de cómo el cliente evalúa el

producto o servicio según sus propios estándares y parámetros, no solo de si se cumplieron las expectativas. (Universitat Oberta de Catalunya, 2024)

- **ECSI:** Modelo que integra elementos como imagen, expectativas, calidad del servicio y del producto, valor percibido, satisfacción y fidelización, los cuales interactúan para determinar el nivel de satisfacción del cliente. (TheoryHub, 2022)

- **Kano:** Relaciona la calidad con la satisfacción del cliente clasificando los atributos del producto según su impacto en el mercado: calidad básica, deseada, motivadora, indiferente y de rechazo. La satisfacción depende de la capacidad de la empresa para ofrecer excelencia. (Universitat Oberta de Catalunya, 2024)

- **Matriz importancia – resultado:** Utiliza una matriz para identificar factores clave de satisfacción percibida y expectativas. Combina rendimiento (eje vertical) e importancia (eje horizontal), formando cuatro cuadrantes: falsas fuerzas, imagen fuerte, falsos problemas y debilidades. (TheoryHub, 2022)

- **Personológico:** Este modelo identifica las etapas clave para lograr la satisfacción del cliente: conocimiento, expectativas, acompañamiento, evaluación y recomendación. Las marcas deben guiar al cliente con un enfoque motivacional para generar una percepción positiva. (Hammond, 2023)

b. Impacto.

Un buen servicio tiene un impacto significativo en los negocios, con el 64 % de ellos reportando mejoras en sus ventas gracias a su calidad. Cuando los clientes reciben un servicio de alta calidad, se sienten valorados, lo que incrementa su satisfacción y fomenta la retención, ya que los consumidores satisfechos tienen más probabilidades de regresar y recomendar la empresa a otros. Además, un servicio excepcional proporciona una ventaja competitiva sostenible al destacar frente a la competencia. Esto también contribuye a la reputación de la empresa, ya que las experiencias positivas compartidas

por los clientes mejoran su imagen pública. Por último, la fidelidad de los clientes aumenta, favoreciendo compras repetidas y relaciones a largo plazo, lo que fortalece el negocio frente a las ofertas de la competencia. (Hammond, 2023)

3. Banco de Bogotá:

a. Historia y evolución.

El Banco de Bogotá inició operaciones el 15 de noviembre de 1870 como la primera institución financiera del país, con un capital de \$500.000 y la capacidad de emitir billetes, liderado por Salomón Koppel como su primer Director-Gerente. Desde entonces, ha sido pionero en el sector bancario, destacándose con hitos como la fundación de ALMAVIVA en 1938, la apertura de su sede en Panamá en 1967, convirtiéndose en filial en 1970, y la creación de CREDIBANCO en 1969. Durante sus primeros 100 años, expandió su alcance internacional, estableciendo operaciones en Nueva York en 1974 y Nassau en 1978, consolidándose como una institución clave en la región. A partir de la década de 1980, el Banco continuó diversificando y fortaleciendo su presencia en el mercado financiero. En 1987 se integró al Grupo de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, impulsando su desarrollo. Posteriormente, adquirió Megabanco en 2006 para ampliar su impacto en el crédito a poblaciones de menores ingresos, y en 2010, a través de Leasing Bogotá Panamá, incorporó BAC Credomatic, consolidando su presencia en Centroamérica y el Caribe. Estas acciones estratégicas han posicionado al Banco de Bogotá como un líder sólido e innovador dentro del sistema financiero. Actualmente, el Banco de Bogotá tiene presencia en todo el territorio colombiano y sigue fortaleciendo su alcance internacional a través de sus filiales y agencias en Panamá, Miami y Nueva York, ofreciendo a sus clientes múltiples opciones de negocios respaldadas por una red de bancos aliados a nivel global. (Banco de Bogota, 2024)

b. Transformación digital en el Banco de Bogotá

La digitalización se consolida como un pilar estratégico para el Banco, optimizando la experiencia del cliente y fortaleciendo la eficiencia operativa. Esta transformación digital no solo promueve la bancarización y la inclusión financiera en Colombia, acercando el sistema financiero a más personas, sino que también impulsa un ecosistema innovador. A través de iniciativas como el Laboratorio Digital, centrado en la ejecución de estrategias disruptivas, el desarrollo de productos digitales como la banca móvil y virtual, y la automatización de procesos internos, el Banco reafirma su compromiso con la modernización y la excelencia en su gestión. (Banco de Bogotá, 2024)

1.4.1 Marco teórico

1.4.1.1 Teoría de la Transformación Digital en Servicios Financieros

Estos autores destacan cómo la transformación digital permite a las empresas redefinir sus estrategias comerciales y de servicio. En el contexto bancario, los cambios digitales buscan mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente, pero también plantean desafíos en términos de adaptación y satisfacción. (Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013)., 2013)

Con base en esta teoría, podemos concluir que la tecnología tiene el potencial de simplificar los procesos. Sin embargo, es importante reconocer que no todas las personas encuentran fácil su manejo, especialmente quienes están habituados a realizar las tareas de forma convencional, aunque estas sean más laboriosas.

1.4.1.2 Modelo SERVQUAL de Calidad del Servicio

El modelo SERVQUAL identifica cinco dimensiones de la calidad del servicio (tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) que son clave para evaluar la satisfacción del

cliente. Este modelo es útil para analizar cómo los clientes del Banco de Bogotá perciben la calidad del servicio en un entorno de atención digital. (Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L., 1988)

Con base en los aspectos mencionados, podemos evaluar la satisfacción del cliente en relación con la incorporación de tecnología en los procesos del Banco de Bogotá, así como su nivel de adaptación a estos cambios y su impacto en la mejora de la experiencia del servicio.

1.4.1.3 Teoría de la Satisfacción del Cliente

La teoría de satisfacción del cliente de Oliver postula que la satisfacción resulta de la comparación entre las expectativas previas y la experiencia real del servicio recibido. En este caso, es relevante evaluar si los cambios tecnológicos cumplen o no con las expectativas de los clientes en el Banco de Bogotá, afectando su percepción de satisfacción. (Oliver, R. L., 1980)

Esta tarea es de vital importancia para la entidad, ya que permite evaluar si la incorporación de tecnología en el servicio al cliente ha sido una decisión acertada desde la perspectiva de los usuarios. Esto es fundamental, dado que el principal objetivo de la entidad siempre será mejorar la experiencia y satisfacción de sus clientes.

1.4.1.4 Teoría de la Difusión de Innovaciones

La teoría de Rogers analiza cómo las innovaciones se adoptan en una sociedad y el papel que juegan los factores individuales y sociales en la aceptación de nuevas tecnologías. En el contexto de la banca digital, es útil para entender la velocidad y aceptación de tecnologías como el sistema de "digiturno" y otros servicios automatizados. (Rogers, E. M., 1962)

Siempre partiendo de la experiencia del cliente y su comportamiento frente a la adaptación a estos servicios, se reconoce que no todos comparten la misma percepción o opinión. Sin embargo, se

prioriza el análisis de la mayoría de las experiencias para determinar si estos cambios realmente contribuyen a una mejora significativa.

1.4.1.5 Teoría de la Experiencia del Cliente (CX)

La teoría de la experiencia del cliente sugiere que la interacción con el cliente debe ir más allá de la simple entrega de servicios, buscando generar emociones y recuerdos positivos. En la transformación digital, el reto es crear una experiencia que mantenga la conexión emocional con el cliente, incluso en un entorno virtual. (Schmitt, B. H., 1999)

1.4.2 Marco conceptual

1.4.2.1 Transformación Digital en el Sector Bancario.

Se reconoce que la transformación digital en el sector financiero ha pasado de ser una opción a convertirse en una necesidad. Por esta razón, la mayoría de las entidades han integrado tecnologías digitales en su atención al cliente, permitiendo a los usuarios realizar diversas gestiones, como solicitudes, movimientos financieros y adquisición de productos, entre otros, de manera más eficiente y desde la comodidad de su hogar. Además, estas entidades han automatizado procesos, disminuyendo la dependencia de recursos físicos y optimizando costos. (Candian, 2024)

1.4.2.2 Satisfacción del Cliente

Cada vez que un cliente interactúa digitalmente con los procesos de una entidad, puede generar una percepción positiva o negativa en función de su experiencia. Estas valoraciones se forman en cuestión de minutos y dependen, en gran medida, de la funcionalidad de la aplicación o página web. Con el avance de la transformación digital, los clientes se vuelven cada vez más exigentes. Si su primera

experiencia fue satisfactoria, esperarán que en futuras interacciones la plataforma sea aún mejor: más rápida, más intuitiva o con una oferta ampliada de servicios disponibles. (Zendek, 2023)

1.4.2.3 Percepción de Calidad en el Servicio

La percepción que los clientes tienen sobre la calidad del servicio es crucial para la entidad, especialmente tras la implementación de tecnología en sus procesos. Una experiencia positiva no solo fomenta la lealtad de los clientes, sino que también los convierte en embajadores de la marca. Por el contrario, una percepción negativa puede provocar la pérdida de clientes y generar referencias desfavorables hacia la entidad. Si los clientes perciben solidez y confianza en su experiencia, estarán más inclinados a recomendar los servicios ofrecidos. (Ortega, 2024)

1.4.2.4 Experiencia del Cliente (Customer Experience - CX)

Las entidades financieras pueden analizar la experiencia del cliente a través del uso de bases de datos, lo que les permite comprender mejor sus necesidades en relación con la incorporación de tecnología en los procesos. Esto tiene como objetivo ofrecer productos y servicios que satisfagan plenamente a los clientes, personalizándolos y adaptándolos a sus requerimientos específicos. (Candian, 2024)

1.4.2.4 Interacción Personalizada vs. Digitalizada

Las interacciones con los clientes, tanto en modalidades tradicionales como digitales, siempre han generado una diversidad de opiniones, desde experiencias positivas hasta otras menos favorables. Sin embargo, el objetivo principal de ambas es captar y entender las opiniones, necesidades y quejas de los clientes para responder a ellas de manera efectiva. En la actualidad, la interacción digital se ha convertido en la forma más ágil y eficiente de satisfacer estas necesidades. A través de medios

electrónicos, las entidades pueden recopilar información valiosa, aplicarla estratégicamente y mejorar continuamente la experiencia del cliente en relación con sus productos o servicios. (Álvarez, 2024)

1.4.2.5 Optimización de Procesos Internos

En los últimos años, el Banco de Bogotá ha evidenciado un avance significativo en la implementación de tecnología, no solo en la experiencia y los procesos de los clientes, sino también en sus operaciones internas. Esta transformación busca optimizar recursos y reducir costos, como los asociados a la papelería. Por ejemplo, se ha introducido la firma digital de documentos y el uso de formatos virtuales para diversos trámites. Además, se ha migrado al envío digital de movimientos de cuentas y facturas de pago, que anteriormente se entregaban físicamente en los domicilios de los clientes. Ahora, estos documentos pueden descargarse a través de la aplicación móvil o recibirse por correo electrónico, disminuyendo el uso de papel y los costos de transporte. Esta transformación ha impactado positivamente tanto a los clientes como a los funcionarios, fomentando una operación más ágil y sostenible. (DocuSign, 2023)

1.4.2.6 Lealtad del Cliente

La lealtad de los clientes es fundamental para el éxito de las entidades, ya que a mayor número de clientes leales, mejores serán los resultados. Además, la lealtad impulsa el crecimiento, ya que los comentarios positivos de los clientes actuales atraen a nuevos usuarios, generando un círculo virtuoso de fidelización. Para cualquier entidad, mantener a sus clientes satisfechos es clave, ya que esta satisfacción se traduce en lealtad al momento de elegir entre una entidad u otra. (Muguirra, s.f.)

1.5 Diseño metodológico

Se utilizará un enfoque mixto para combinar la profundidad de los datos cualitativos con la capacidad de generalización de los datos cuantitativos. Esto permitirá no solo explorar las percepciones y experiencias de los clientes y funcionarios, sino también medir la magnitud del impacto de la transformación digital.

El estudio presenta un alcance descriptivo y exploratorio dado que describe y analiza el estado actual de la experiencia del cliente en el contexto de la transformación digital del banco y explora las percepciones del cliente frente a los cambios digitales.

Etapas:

Etapas 1: Análisis de la Percepción de los Clientes sobre los Cambios en los Procesos de Atención

Actividad 1.1. Aplicación de encuestas a clientes sobre percepción del servicio digital.

Actividad 1.2. Identificación del comportamiento de los clientes en la oficina con respecto a la implementación de la digitalización

Actividad 1.3. Documentación fase 1

Etapas 2: Identificación de las Ventajas y Desventajas Percibidas en la Transición de Procesos Presenciales a Digitales

Actividad 2.1. Observación directa de la experiencia de los clientes en sucursal.

Actividad 2.3. Comparación entre percepción y expectativas de los clientes

Actividad 2.3. Documentación fase 2

Etapas 3: Evaluación del Impacto de la Digitalización en la Eficiencia Operativa desde la Perspectiva de los Funcionarios

Actividad 3.1. Análisis de los datos recolectados para identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables

Actividad 3.2. Documentación fase 3

Etapa 4: Determinación del Impacto de la Transformación Digital en la Lealtad y Confianza de los Clientes

Actividad 4.1. Análisis de la tasa de retención y recomendación de clientes.

Actividad 4.2. Estudio de casos de clientes insatisfechos.

1.5.1 Tipo de investigación

1.5.1.1 Población

1.5.1.1.1 La población objeto de estudio está compuesta por los clientes del Banco de Bogotá en Bucaramanga, incluyendo tanto personas naturales como representantes de MIPYMES activas en Santander. También se considera a los funcionarios del banco que han participado en la implementación de procesos digitales, aportando perspectivas internas sobre la transformación digital. Según datos del Registro Único Empresarial y Social (RUES), en Santander hay aproximadamente 25,000 MIPYMES registradas (fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2024).

1.5.1.1.2 Muestra

La muestra será representativa y abarcará clientes que frecuentan las sucursales del Banco de Bogotá en Bucaramanga, seleccionando diferentes perfiles según edad, productos bancarios utilizados y frecuencia de uso de servicios digitales. Además, se incluirán entrevistas a funcionarios clave involucrados en los procesos digitales del banco.

- **Tamaño de la población:** Clientes y funcionarios del Banco de Bogotá en Bucaramanga (incluyendo representantes de las MIPYMES mencionadas).

- **Nivel de confianza:** 95%
- **Margen de error:** 5%
- **Tamaño Muestral:** Calculado mediante SurveyMonkey, considerando la población total mencionada.

1.5.2 Técnicas e instrumentos de medición y análisis

Para la recopilación de datos, se aplicarán encuestas estructuradas a clientes y funcionarios. Las encuestas incluirán preguntas cerradas diseñadas para evaluar la percepción y satisfacción respecto a los procesos digitales implementados por el banco. Además, se realizarán entrevistas semiestructuradas con funcionarios clave para profundizar en los impactos internos y operativos de la transformación digital. Los datos se analizarán utilizando herramientas estadísticas que garanticen la objetividad y fiabilidad de los resultados.

1.6 Cronograma

Table 1: Cronograma

Actividad	Fecha inicio	Fecha de fin	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Fase 1	Septiembre 2 del 2024	Noviembre 11 del 2024				
Act 1.1 Aplicación de encuestas a clientes sobre percepción del servicio digital.	Septiembre 2 del 2024	Septiembre 20 del 2024				
Act 1.2 Identificación del comportamiento de los clientes en la oficina con respecto a la implementación de la digitalización	Septiembre 23 del 2024	Octubre 11 del 2024				
Act 1.3 Documentación fase 1	Octubre 28 del 2024	Noviembre 11 del 2024				

Fase 2	Noviembre 12 del 2024	Noviembre 12 del 2024				
Act 2.1 Observación directa de la experiencia de los clientes en sucursal.	Noviembre 12 del 2024	Noviembre 14 del 2024				
Act 2.2 Comparación entre percepción y expectativas de los clientes	Noviembre 12 del 2024	Noviembre 14 del 2024				
Act 2.3 Documentación fase 2	Noviembre 19 del 2024	Noviembre 12 del 2024				
Fase 3	Noviembre 25 del 2024	Noviembre 29 del 2024				
Act 3.1 Análisis de los datos recolectados para identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables	Noviembre 27 del 2024	Noviembre 29 del 2024				
Act 3.2 Documentación fase 3	Noviembre 29 del 2024	Noviembre 29 del 2024				
Fase 4	Noviembre 30 del 2024	Diciembre 13 del 2024				
Act 4.1 Análisis de la tasa de retención y recomendación de clientes.	Noviembre 30 del 2024	Diciembre 2 del 2024				
Act 3.3 Documentación fase 4	Diciembre 7 del 2024	Diciembre 13 del 2024				

1.7 Presupuesto

Para la realización del proyecto como se plantea es necesario de los siguientes recursos:

Table 2: Presupuesto

Elemento	Tipo de unidad	Unidades	Precio por unidad	Total	Financiación
Gasolina	Galones	10	\$ 15.599	\$ 155.990	Recursos propios
Licencia de office	Unidad	1	\$ 30.000	\$ 30.000	Recursos propios
Energía eléctrica	Kwh	300	\$ 800	\$ 240.000	Recursos propios
Asesoría	Horas	320	\$ -	\$ -	Universidad
Tiempo	Horas	320	\$ -	\$ -	Universidad
Total				\$ 425.990	

CAPÍTULO II

2 DESARROLLO

Etapa 1. Análisis de la percepción de los clientes del Banco de Bogotá en Bucaramanga respecto a los cambios en los procesos de atención, como la implementación del digiturno y la digitalización de trámites.

Actividad 1.1. Aplicación de encuestas a clientes sobre percepción del servicio digital.

Aunque no se obtuvo la aprobación para aplicar encuestas directamente a los clientes, este obstáculo no impidió recabar información cualitativa mediante la observación directa y comentarios espontáneos de los usuarios en las sucursales.

Por esta razón tomamos la decisión de realizar la evaluación de forma evaluativa desde el punto de vista de funcionario y como el cliente incognito. De esta forma pudimos evidenciar algunos de los problemas y comentarios de los clientes, teniendo en cuenta sus vivencias y experiencias con la implementación de la tecnología y la digitalización de los procesos en el banco.

En el día a día laboral de Andrés se pudo evidenciar que al menos 2 de cada 10 clientes presentan quejas con respecto a la utilización de las herramientas tecnológicas por parte de los clientes, y estos la mayoría de las veces son personas de avanzada edad, a los cuales se les dificulta el manejo de las herramientas tecnológicas dispuestas por el Banco de Bogotá para las transacciones y demás solicitudes que el cliente desea realizar al banco. En base a esto podemos decir que la transformación digital que implemento el banco fue bien recibida por la mayoría de sus clientes, siendo uno de los pioneros en la aplicación de la tecnología en sus procesos tanto internos con sus colaboradores como externos con los clientes.

Actividad 1.2. Identificación del comportamiento de los clientes en la oficina con respecto a la implementación de la digitalización

La observación de los clientes en la sucursal permitió evidenciar tanto beneficios como retos en la implementación de herramientas digitales. Si bien estas están diseñadas para agilizar trámites, problemas como caídas de plataformas, transacciones erróneas o bloqueadas, y fallas de ciberseguridad generan incomodidad y desconfianza. Como respuesta, muchos clientes acuden a las oficinas físicas para presentar reclamaciones.

El sistema de "digiturno" organiza a los clientes por prioridad y tipo de solicitud, pero los largos tiempos de espera, que en algunos casos superan las dos horas, afectan la percepción de eficiencia, especialmente durante interrupciones en los servicios en línea.

Es por esto que día a día se presenta incomodidad en los clientes ya que el digiturno los clasifica con varias variables, edad, tipo de cliente (preferente, PYME, general), basado en esto la plataforma los ordena por diferentes variables no solo por el orden de llegada como muchos usuarios lo creen, ya que esto es motivo de discordia en la oficina al momento de pasar a la atención, porque ven que algunos clientes que llegaron después de ellos son llamados antes que ellos y esto genera controversia. Lo que los clientes desconocen es que las acomodaciones de los turnos de llamado los generan por varias variables.

También se presenta bastante inconformidad por las llamadas a la servilínea, esta funciona a conformidad cuando lo que se necesita es bloqueo de productos por fraude, pero cuando la comunicación es por el deseo de cancelación de algún producto esta línea es demasiado nula en servicio para atender las necesidades de los clientes, es por esto que muchos de ellos deciden acercarse a la oficina a ver si en ella si reciben la ayuda y respuesta necesaria a sus peticiones.

Actividad 1.3. Documentación fase 1

Se recopilaron y organizaron los datos observados, enfocándose en identificar los principales puntos críticos en la experiencia del cliente, tanto en oficina como en las aplicaciones digitales que ofrece el Banco de Bogotá a sus clientes y a sus usuarios.

Etapas 2: Identificación de las Ventajas y Desventajas que los clientes perciben en la transición de procesos presenciales a digitales dentro del banco**Actividad 2.1. Observación directa de la experiencia de los clientes en sucursal.**

Durante la atención en las oficinas, se notó una marcada diferencia en la adaptación a la digitalización según el perfil demográfico. Los adultos mayores enfrentan mayores barreras tecnológicas, lo que los lleva a preferir interacciones presenciales. Por otro lado, los clientes más jóvenes, especialmente menores de 35 años, valoran la conveniencia de las herramientas digitales, lo que les permite evitar visitas físicas a la sucursal y gestionar sus necesidades de forma autónoma.

Esto lo pudimos evidenciar con la afluencia de clientes en la oficina donde evidenciamos que 4 de cada 10 clientes son menores de 35 años, y cuando llegan a la atención personalizada las solicitudes son claras y de único manejo físico, como recoger una tarjeta de crédito o debido por pérdida o vencimiento, solicitud de algún producto nuevo que no le permitió por la página ni por la aplicación, entre otras actividades que aún no son auto gestionables por medios digitales. En cambio, los adultos mayores son los de más frecuencia en oficina por cualquier motivo, así tengan conocimiento de que lo pueden auto gestionar por la aplicación, por ejemplo, solicitud de algún certificado, retiro, consignación, pagos, etc.

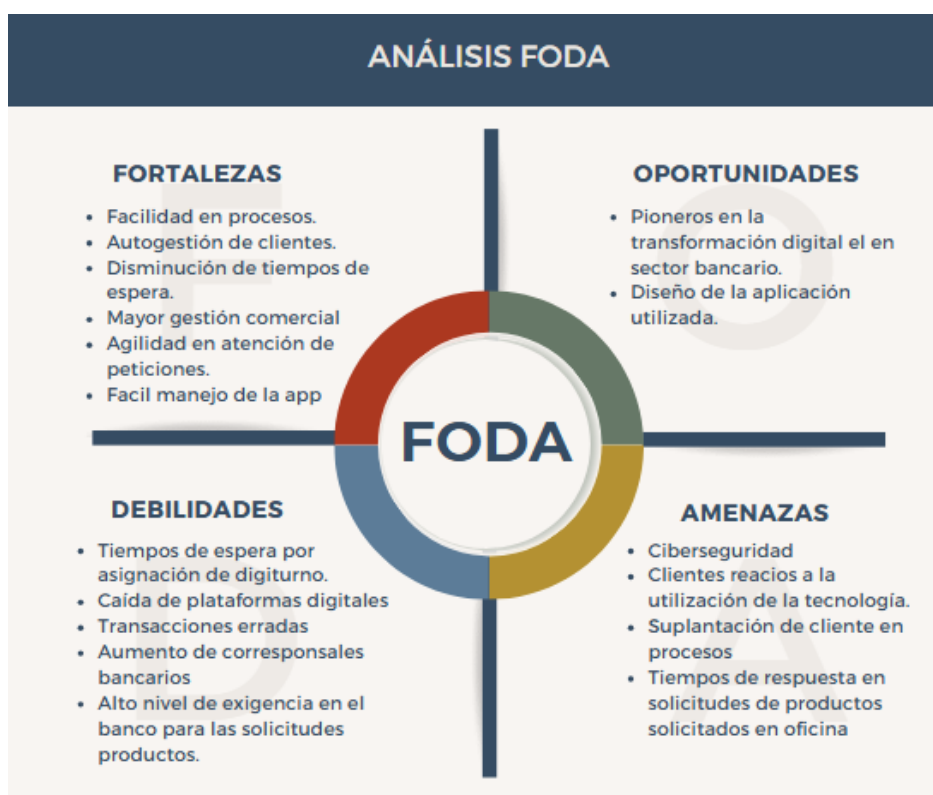
A raíz de estas evidencias en la atención al cliente diario podemos identificar que la mayor parte de la presencia en oficina es por adultos mayores, los cuales aún no se acostumbraron a la digitalización y algunos son reacios al manejo y la aceptación de la misma, en cambio las personas jóvenes asisten a la

oficina por fuerza mayor, ya cuando ven que lo que necesitan no se puede gestionar por la aplicación, por la pagina o por la servilinea, entonces si se acercan a la oficina a solicitar el servicio.

Actividad 2.2. Comparación entre percepción y expectativas de los clientes

Aunque el Banco de Bogotá es reconocido como líder en tecnología bancaria, las expectativas de los usuarios no siempre se alinean con la experiencia real debido a problemas técnicos frecuentes. Sin embargo, herramientas como las aplicaciones BdB y Dale son valoradas por su funcionalidad en transacciones rápidas y accesibles, como retiros sin tarjeta y transferencias. Esto refleja que, aunque las herramientas digitales tienen áreas de mejora, desempeñan un papel importante en la percepción general de innovación.

Para plasmar un poco más lo que pudimos evidenciar, construimos la siguiente Matriz DOFA, donde encontramos los puntos más importantes en nuestra investigación y donde resaltamos las cosas buenas y no tan buenas de la transformación digital aplicada en el Banco de Bogotá.



Actividad 2.3. Documentación fase 2

Se registraron las opiniones y experiencias de los clientes, clasificándolas por ventajas y áreas de oportunidad de las herramientas digitales.

Adicional a esto construimos una Matriz DOFA donde plasmamos lo que pudimos evidenciar esta fase con respecto al comportamiento de los clientes y los comentarios que se escuchaban en la oficina.

Etapa 3: Evaluación del Impacto de la Digitalización en la eficiencia operativa desde la perspectiva de los funcionarios del banco y su relación con la satisfacción del cliente.***Actividad 3.1. Análisis de los datos recolectados para identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables***

Desde la perspectiva de los funcionarios, la digitalización ha optimizado las tareas operativas, reduciendo tiempos y permitiendo enfocarse en la gestión comercial. Este cambio ha mejorado la productividad, aunque también ha incrementado la presión por cumplir metas comerciales. Si bien los procesos rutinarios han sido delegados a los clientes mediante herramientas digitales, la satisfacción de los usuarios con estas plataformas influye directamente en la percepción de eficiencia.

Desde el punto de vista del funcionario, Andrés como colaborador evidencio que al implementar estas tecnologías los procesos operativos disminuyeron en un 70%, bajando la carga operativa de los asesores y de los cajeros, esto en un principio no estuvo bien recibida ya que trajo consigo muchos despidos, muchas liquidaciones de personal antiguo y de outsourcing quienes eran los encargados de la parte operativa de las operaciones bancarias en la ciudad. De esta forma el estrés que trajo esta implementación en los funcionarios al inicio fue bastante representativa y de temor que en cualquier

momento se podría recibir la carta de despido, ya que disminuyeron muchas tareas y eliminaron muchos cargos.

Pero en el presente los funcionarios ven como una buena implementación la digitalización de los procesos operativos, ya que, aunque son menos funcionarios actualmente a comparación de años anteriores, la carga operativa y laboral ha disminuido representativamente, las jornadas laborales no son extensas y la autogestión por parte de los clientes ayuda a que la carga operativa sea mínima y se pueda aprovechar el tiempo para realizar procesos comerciales.

Actividad 3.2. Documentación fase 3

Se organizaron los hallazgos para destacar cómo los cambios operativos han afectado tanto la carga laboral de los funcionarios como la experiencia del cliente.

Es por esto que pudimos evidenciar desde el punto de vista de funcionario y la experiencia de Andrés, que para ellos la transformación digital fue un avance significativo en su labor diaria, ya que esto permite que su carga laboral disminuyera y que la atención al cliente no sea por tiempos largos, ya que la autogestión y el filtro que realiza el anfitrión de la oficina disminuye la afluencia de clientes en oficina y las operaciones que se acercan a realizar son pocas las que ellos pueden tramitar por políticas del banco, ya que aunque el cliente se acerque a la oficina hay tareas y procesos que ellos no pueden así quieran dar solución, por ejemplo, la cancelación de una tarjeta de crédito, aunque en un principio dicho proceso se podía realizar en oficina ahora con la transformación digital este solo se puede realizar por la servilínea desde cualquier parte, solo que hay clientes que aún no se adaptan a esto y otros clientes que como no obtienen solución en la servilínea deciden ir a la oficina físicamente, pero como se menciona anteriormente pierden la ida a la oficina porque este proceso solo se puede realizar por ese medio.

Etapa 4: Determinación del Impacto de la Transformación Digital en la Lealtad y Confianza de los Clientes hacia el Banco de Bogotá en Bucaramanga.

Actividad 4.1. Análisis de la tasa de retención y recomendación de clientes.

La tasa de retención se mantiene alta, lo que indica un alto nivel de fidelidad de los clientes hacia el banco. A pesar de las ofertas de la competencia, los clientes valoran la seguridad y confianza asociadas al Banco de Bogotá, lo que fortalece su lealtad a largo plazo.

Esto se ve reflejado año tras año en los resultados que son entregados en reuniones internas a los funcionarios, las cuales demuestran que siguen siendo líderes en el mercado y que a pesar de la dura competencia los clientes eligen el Banco de Bogotá por trayectoria y fidelidad.

Hay clientes que llegan a la oficina y expresan que, aunque han recibido mejores ofertas en productos, por tasa, por monto o beneficios adicionales que les ofrecen otros bancos, ellos prefieren el Banco de Bogotá por encima de los demás, por trayectoria, por cantidad de oficinas, cantidad de cajeros, facilidad de atención o simplemente porque ya llevan muchos años siendo clientes y todos sus productos los tienen con el banco.

Es por todos estos comentarios que se reciben en el día a día y por experiencia propia de personas cercanas que podemos evidenciar que la retención y fidelización de los clientes del Banco de Bogotá, hace que cada año tenga mejores resultados en el sector bancario y siga siendo el número uno en muchos factores a nivel país.

Actividad 4.2. Estudio de casos de clientes insatisfechos.

Las principales quejas se relacionan con fallas en los sistemas de ciberseguridad y procesos como la cancelación de productos, que requieren múltiples interacciones y generan frustración. Estas áreas representan oportunidades clave para mejorar tanto la percepción como la experiencia del cliente, garantizando un servicio más eficiente y seguro.

Teniendo en cuenta lo evidenciado de la experiencia del cliente, podemos notar que en muchos de los casos las quejas son fallas del sistema en la implementación de la tecnología, pero también se reciben quejas de la atención a los clientes sobre todo cuando la servilínea transfiere las llamadas solo porque el cliente solicita la cancelación de un producto, por lo cual el funcionario prefiere pasar la llamada a otro compañero o simplemente colgarla. Esto trae incomodidad y frustración en los clientes, los cuales llegan a la oficina bastante disgustados por el mal manejo de la situación.

Así mismo se evidencia en los clientes cuando llegan a la oficina y su turno demora en ser atendido más de una hora y evidencia que están atendiendo clientes que llegaron después de ellos, es cuando pensando que se están pasando mal los turnos y no por orden de llegada, pero lo que se desconoce es que los turnos sí se asignan por orden de llegada pero por ciertas características, las cuales también los ordena por orden de importancia para la entidad, teniendo como prioridad adultos mayores, mujeres embarazadas o clientes preferentes, PYMES y demás. Esto hace muchas veces que el control de la oficina se pierda por el disgusto de los clientes.

Con respecto a la ciberseguridad se reciben muchas quejas por plagios, cambios de claves sin autorización, compras en el exterior, y demás formas que ya conocemos de hurto en las cuentas o tarjetas de crédito, esto, aunque es un tema ya bastante conocido ha sido muy complejo tanto para el Banco de Bogotá como para los demás bancos poder disminuir o erradicar estas modalidades.

Por parte del Banco de Bogotá, han implementado en envío de videos de instrucciones y de información publicado en las diferentes redes sociales certificadas del banco y a cada uno de sus clientes informándole modalidades, asegurando que no solicitan cierta información sensible por ningún medio, y demás información sobre modalidades de robo y fraude, con el fin de mantener alerta a sus clientes para que no caigan en estas malas prácticas y pierdan su dinero.

Así como esta, muchas modalidades e ideas han sido implementadas por el Banco de Bogotá últimamente para que sus clientes no sean más víctimas de estos delincuentes cibernéticos.

CAPÍTULO III Conclusiones

3 Conclusiones

Durante la ejecución del proyecto, se identificaron diversas percepciones de los clientes frente a la transformación digital implementada por el Banco de Bogotá. La incorporación de herramientas tecnológicas ha facilitado la gestión de solicitudes, resolución de problemas y realización de transacciones, cumpliendo con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y garantizar su satisfacción. Sin embargo, como en todo proceso de cambio, las opiniones varían según el perfil del cliente.

El análisis evidenció que, si bien los usuarios menores de 40 años han adoptado las aplicaciones digitales con mayor facilidad, priorizando la comodidad y rapidez, los clientes mayores, especialmente aquellos acostumbrados al servicio personalizado, enfrentan desafíos significativos en el uso y adopción de estas herramientas. Esto resalta la importancia de mantener opciones híbridas que permitan atender tanto a los usuarios digitales como a los tradicionales. A pesar de estos retos, se observó una sólida fidelización de los clientes hacia el banco, quienes valoran la seguridad y confianza de la institución, destacando su trayectoria y calidad de servicio.

Desde la perspectiva de los funcionarios, la transformación digital ha optimizado los procesos operativos, reduciendo la carga laboral en tareas rutinarias y permitiendo un enfoque más estratégico en la gestión comercial. Sin embargo, este cambio también ha generado nuevas presiones comerciales, ya que el tiempo liberado de las operaciones debe destinarse al cumplimiento de metas de ventas y captación de nuevos clientes. Este equilibrio entre eficiencia operativa y presión comercial subraya la necesidad de seguir ajustando las estrategias para maximizar los beneficios de la digitalización sin afectar el bienestar del equipo de trabajo. En general, la transformación digital se percibe como un paso

positivo hacia la modernización, pero requiere un enfoque inclusivo y adaptable para garantizar su éxito a largo plazo.

Es por esto que el Banco de Bogotá está adaptando nuevas ideas y prácticas para que día a día el cliente se sienta más a gusto y más seguro al momento de manejar sus productos o de solicitar nuevos por medios tecnológicos. También está preocupándose por la seguridad de sus clientes, enviando campañas de ciberseguridad, información antiplagio, modalidades de hurto, y demás información que pueda hacer ver a los clientes que datos si puede solicitarle el banco en una comunicación vía telefónica o como mensaje de texto y que datos nunca solicitaran para que puedan evitar robos y demás.

CAPÍTULO IV Recomendaciones

4 Recomendaciones

Se observó que, aunque la transformación digital ha sido aceptada e implementada por una gran parte de los clientes, no es recomendable delegar por completo la responsabilidad de los procesos y servicios a las aplicaciones digitales. Esto se debe a que existe un segmento de clientes que, a pesar de los avances tecnológicos, prefiere realizar sus trámites de manera presencial, ya que perciben mayor seguridad y respaldo al ser atendidos por un funcionario en una sucursal física.

Adicionalmente, se identificó la necesidad de fortalecer la seguridad y la ciberseguridad en los procesos, especialmente en las solicitudes de nuevos productos o servicios. Entre las principales inquietudes manifestadas en las sucursales, destaca la percepción de vulnerabilidades en los sistemas de seguridad de las aplicaciones y la página web del banco. Asimismo, algunos clientes expresaron desconfianza hacia métodos actuales, como los enlaces enviados por asesores para tramitar solicitudes, prefiriendo acudir físicamente a la sucursal, lo que les proporciona mayor confianza y tranquilidad. Por tanto, reforzar la seguridad digital y ofrecer alternativas híbridas podría mejorar significativamente la experiencia y satisfacción del cliente.

5 Referencias

Teaganne Fin, A. D. (9 de MAyo de 2024). *Transformación digital del sector bancario*. Obtenido de IBM:

<https://www.ibm.com/es-es/think/topics/digital-transformation-banking>

Nardi, M. (2023). *Deloitte*. Obtenido de

<https://www2.deloitte.com/co/es/pages/strategy/articles/tendencias-sector-bancario-experiencia-del-usuario-completamente.html>

Hammond, M. (20 de Enero de 2023). *HubSpot*. Obtenido de

<https://blog.hubspot.es/service/satisfaccion-del-cliente>

Banco de Bogota. (2024). *Historia*. Obtenido de

<https://www.bancodebogotainternacional.com/bbi/es/thebank/history>

Autores: Bharadwaj, A. E. (2023). *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*.

Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). (2013). *Digital Business Strategy:*

Towar a Next Generation of Insights.

Banco de Bogota. (2024). *Cambio y transformacion digital*. Obtenido de

<https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/trabaja-con-nosotros/cambio-y-transformacion-digital>

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). *SERVQUAL: A Multipli-Item Scale for Measuring*

Consumer Perceptions of Service Quality.

Oliver, R. L. (1980). *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*.

Oliver, R. L. (1980). *A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions*.

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*.

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and*

Relate.

Candian, M. (11 de 9 de 2024). *SYDLE*. Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/transformacion-digital-en-el-segmento-financiero-66c5fdabc8e6f620ac2fae0c>

Zendesk. (25 de Marzo de 2023). *¿Qué es la experiencia del cliente digital? 4 técnicas infalibles para mejorar*. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/experiencia-cliente-digital/>

Ortega, C. (2024). *Percepción del cliente: Qué es, importancia y factores que influyen*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/percepcion-del-cliente/>

Álvarez, L. (Septiembre de 2024). *Recordia*. Obtenido de La Transformación Digital en la relación con el cliente: una nueva era de interacciones personalizadas: <https://recordia.net/es/la-transformacion-digital-en-la-relacion-con-el-cliente-una-nueva-era-de-interacciones-personalizadas/>

Docusign. (14 de Julio de 2023). *Procesos internos de una empresa: Cómo optimizarlos con la tecnología*.

Obtenido de <https://www.docusign.com/es-mx/blog/procesos-internos-de-una-empresa>

Muguirra, A. (s.f.). *QuestionPro*. Obtenido de Lealtad del cliente: Qué es y cuál es su importancia:

<https://www.questionpro.com/blog/es/como-definir-la-lealtad-del-cliente/>

Rawson Acuña, F. E. (1 de Mayo de 2024). *Universidad Latinoamericana de ciencia y tecnología de Costa*

Rica. Obtenido de Uso de la Inteligencia Artificial Para Optimizar las Funciones Diarias de Banco

LAFISE Costa Rica: <https://repositorio.ulacit.ac.cr/handle/20.500.14230/11227>

Zendesk. (21 de Diciembre de 2023). *Percepción del consumidor: qué es y cómo medir*. Obtenido de

<https://www.zendesk.com.mx/blog/percepcion-del-cliente/>

LATINIA: Real Time Experiencies. (s.f.). *Hoja de ruta y tendencias de transformación digital para bancos*

en 2024. Obtenido de [https://latinia.com/es/resources/transformacion-digital-roadmap-](https://latinia.com/es/resources/transformacion-digital-roadmap-tendencias-banca)

[tendencias-banca](https://latinia.com/es/resources/transformacion-digital-roadmap-tendencias-banca)

DocuSign. (4 de Mayo de 2023). *La importancia de la tecnología en el servicio al cliente: ¿Cómo agrega valor?* Obtenido de <https://www.docuSign.com/es-mx/blog/limportancia-tecnologia-servicio-al-cliente>

Pita, A. P. (2024). Bucaramanga, Colombia.

Peñaranda, A. (2024). Bucaramanga, Colombia.

Sordo, A. I. (26 de Enero de 2018). *Cómo medir y mejorar la percepción de los clientes.*

Banco de Bogotá. (2019). *Proyecto de transformación digital del año.* Obtenido de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/sala-de-prensa/2019/proyecto-transformacion-digital>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (13 de Octubre de 2023). *Transformación digital.* Obtenido de <https://www.camaradirecta.com/revista-directa/transformacion-digital>

TheoryHub. (2022). *A THEORY RESOURCE FOR STUDENTS AND RESEARCHERS ALIKE* (Vol. 0). Newcastle, Reino Unido: Savvas Papagiannidis.

Universitat Oberta de Catalunya. (5 de 11 de 2024). *Design Toolkit.* (Universitat Oberta de Catalunya) Recuperado el octubre de 2024, de <https://design-toolkit.recursos.uoc.edu/es/modelo-kano/>