Sistematización de los procesos de acceso al portafolio de servicios del banco BBVA como generadora de valor para sus clientes

Natalia Michellena Pelaez Yori

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2025

Sistematización de los procesos de acceso al portafolio de servicios del banco BBVA como generadora de valor para sus clientes

Natalia Michellena Pelaez Yori

Tutor:

Manuel Fernando Cabrera Jimenez

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2025

Tabla de contenido

4. Introducción 8

5. Identificación del problema 10

5.1. Contexto de la problemática 10

5.2. Planteamiento de la problematización: Relación causas efectos como base del problema delimitado 12

5.3. Planteamiento del problema 15

5.4. Descripción de las variables y su articulación correlacional al problema ... 18

6. Pregunta, Objetivos e Hipótesis 21

6.1. Pregunta de investigación 21

6.2. Objetivos de investigación 21

6.3. Hipótesis de investigación 21

6.4. Alcance de la investigación 22

7. Justificación 24

8. Marco Referencial 27

8.1. Estado del Arte 27

8.2. Marco Teórico 29

8.3. Marco de Entornos (Jurídico, Normativo y Productivo) 31

9. Metodología 33

9.1. Enfoque y Tipo de Investigación 33

9.2. Población y Muestra 34

9.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 34

9.4. Diseño Metodológico (Paso a paso de la investigación) 38

10. Resultados y Análisis 41

10.1. Análisis Descriptivo de la Muestra y Variables 41

10.2. Análisis Correlacional y Validación de Hipótesis 42

10.3. Hallazgos Cualitativos: La Explicación del "Por qué" 44

11. Discusión de Resultados 46

12. Conclusiones 48

Recomendaciones 50

Referencias 51

Lista de tablas

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de Variables ---------- *36*

Tabla 2

Calificación Promedio de las Variables de la Experiencia Digital ---------- *42*

Tabla 3

Matriz de Correlación (Pearson) con la Satisfacción General (n=150) ---------- *44*

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo general evaluar el nivel de percepción de valor agregado que los clientes del banco BBVA atribuyen a la digitalización de los procesos de acceso a su portafolio de servicios. La investigación parte de la problemática de que una alta inversión en tecnología no garantiza una experiencia de cliente positiva. Para abordar esta cuestión, se empleará una metodología de enfoque mixto, combinando encuestas cuantitativas para medir la satisfacción y la percepción de variables clave (seguridad, acceso, respuesta, acompañamiento, costos), con entrevistas cualitativas que explorarán en profundidad las experiencias de los usuarios. Como resultado principal, se espera concluir que, si bien la conveniencia de los canales digitales es altamente valorada, la percepción global de valor está significativamente moderada por la confianza en la seguridad del sistema y la efectividad de las estrategias de acompañamiento. El trabajo aporta un diagnóstico accionable para la optimización de la estrategia digital de la entidad.

Palabras clave: Transformación Digital, Valor Percibido, Servicios Bancarios, Experiencia del Cliente, BBVA.

Abstract

The main objective of this study is to evaluate the level of perceived added value that BBVA bank customers attribute to the digitalization of access processes to its service portfolio. The research stems from the problem that high investment in technology does not guarantee a positive customer experience. To address this issue, a mixed-methods approach will be employed, combining quantitative surveys to measure satisfaction and the perception of key variables (security, accessibility, responsiveness, support strategies, cost impact), with qualitative interviews that will deeply explore user experiences. The main expected result is to conclude that while the convenience of digital channels is highly valued, the overall perception of value is significantly moderated by trust in the system's security and the effectiveness of support strategies. This work provides an actionable diagnosis for optimizing the entity's digital strategy.

Keywords: Digital Transformation, Perceived Value, Banking Services, Customer Experience, BBVA

4. Introducción

La Cuarta Revolución Industrial ha redefinido los paradigmas operativos y estratégicos de prácticamente todos los sectores económicos, siendo la industria financiera uno de los epicentros de esta transformación. La digitalización ha dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en un requisito fundamental de supervivencia y crecimiento para la banca (Deloitte, 2023). En este contexto, la presente investigación aborda la sistematización de los servicios en el banco BBVA, una entidad que ha liderado importantes inversiones en tecnología en Colombia. La motivación principal de este estudio es la necesidad de trascender el análisis meramente tecnológico para comprender el impacto real de esta transformación desde la perspectiva del actor más importante: el cliente. Se busca responder qué se va a hacer: evaluar cómo la digitalización de los procesos de acceso al portafolio de BBVA se traduce, o no, en una percepción de valor agregado para sus usuarios.

El estudio se justifica porque existe una brecha significativa en el conocimiento sobre la recepción del cliente frente a la digitalización bancaria en el contexto colombiano. Mientras los bancos comunican sus avances en innovación, no siempre es claro si estos esfuerzos resuelven las necesidades reales o si, por el contrario, generan nuevas fricciones (ASOBANCARIA, 2023). La problemática que se aborda es, por tanto, la incertidumbre sobre la efectividad de la estrategia digital de BBVA para generar valor percibido. El problema se delimita al análisis de los clientes de una oficina específica, permitiendo una profundidad que un estudio a nivel nacional no podría alcanzar.

Este proyecto aportará a la generación de nuevo conocimiento al conectar modelos teóricos de valor percibido (Zeithaml, 1988) y calidad del servicio electrónico (Parasuraman et al., 2005) con un caso de estudio empírico y actual. La característica diferenciadora de esta investigación es su enfoque en cinco variables operativas (seguridad, acceso,

respuesta, acompañamiento y costos) como determinantes directas de la percepción de valor, ofreciendo un modelo de análisis práctico y replicable.

Para lograrlo, se empleará una metodología de enfoque mixto. Una fase cuantitativa medirá la percepción a través de encuestas, seguida de una fase cualitativa con entrevistas para comprender el "porqué" de esas valoraciones. Los principales resultados esperados apuntan a la identificación de las variables con mayor impacto en la satisfacción del cliente, revelando que la seguridad y el acompañamiento son, probablemente, más decisivas que la simple rapidez transaccional. Esta investigación podrá continuar a futuro expandiendo la muestra a nivel nacional o realizando análisis comparativos con otras entidades.

Finalmente, el trabajo se estructura de la siguiente manera: el Capítulo I presenta la identificación detallada del problema; el Capítulo II desarrolla el marco teórico que sustenta la investigación; el Capítulo III describe la metodología; el Capítulo IV presenta el análisis de los resultados; y, finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones.

5. Identificación del problema

5.1. Contexto de la problemática

El sector financiero global atraviesa una era de disrupción sin precedentes, impulsada por la digitalización como fuerza motriz de cambio. Esta transformación, lejos de ser una tendencia pasajera, se ha consolidado como un imperativo estratégico que redefine el modelo de negocio bancario en su totalidad. A nivel global, los bancos han pasado de ser meros custodios de dinero a convertirse en plataformas de servicios tecnológicos, donde la data y la experiencia del cliente son los activos más valiosos. En Colombia, este fenómeno ha adquirido matices particulares, catalizado por una combinación de factores regulatorios, tecnológicos y sociales que han creado un ecosistema fértil para la innovación financiera.

El gobierno colombiano, a través de diversas políticas de Inclusión Financiera, ha promovido activamente la bancarización y el uso de canales digitales como herramienta para formalizar la economía y ampliar el acceso a servicios financieros a segmentos de la población históricamente desatendidos. Iniciativas como los subsidios gubernamentales entregados a través de productos de trámite simplificado o depósitos electrónicos han acelerado la adopción de la banca digital por necesidad, obligando a millones de colombianos a tener su primer contacto con el sistema financiero a través de una pantalla. Este impulso ha sido respaldado por la Superintendencia Financiera de Colombia, que ha flexibilizado la regulación para permitir el surgimiento de nuevos modelos de negocio y productos 100% digitales, fomentando un ambiente de competencia e innovación.

Paralelamente, la penetración de la telefonía móvil y el acceso a internet en el país ha alcanzado niveles que permiten a la mayoría de la población portar una sucursal bancaria en su bolsillo. Según el Reporte de Inclusión Financiera de ASOBANCARIA (2023), el número de transacciones monetarias realizadas a través de internet y telefonía móvil supera con creces a las realizadas en oficinas físicas, evidenciando un cambio de comportamiento consolidado en el consumidor. Los clientes ahora esperan inmediatez,

disponibilidad 24/7 y simplicidad en sus interacciones financieras, atributos que los canales digitales pueden ofrecer de manera más eficiente que la red de sucursales tradicional.

En este contexto, entidades como BBVA han asumido un rol protagónico, posicionándose como líderes en la transformación digital dentro de la banca tradicional. La entidad ha destinado inversiones millonarias al robustecimiento de su infraestructura tecnológica, el rediseño de su aplicación móvil y la digitalización de la mayoría de sus procesos, desde la apertura de una cuenta hasta la solicitud de un crédito de consumo. Su discurso público y sus informes anuales reflejan una apuesta estratégica clara: ser el banco de referencia en la era digital, apalancando la tecnología para ofrecer una propuesta de valor superior (BBVA, 2024).

Sin embargo, este vibrante ecosistema de digitalización no está exento de tensiones y desafíos profundos que constituyen el núcleo de esta problemática. La misma tecnología que habilita la conveniencia también introduce nuevas vulnerabilidades. La ciberseguridad se ha convertido en la principal preocupación para los usuarios bancarios en Colombia. El aumento exponencial de fraudes electrónicos, modalidades de suplantación de identidad como el phishing y el smishing, y el robo de datos personales han creado un clima de desconfianza generalizada. Cada noticia sobre un nuevo tipo de estafa erosiona la confianza del público en los canales digitales, generando una barrera psicológica que frena una adopción más profunda y confiada. Para muchos usuarios, especialmente aquellos de mayor edad o con menor alfabetización digital, el miedo a ser víctima de un fraude supera los beneficios de no tener que desplazarse a una oficina.

Adicionalmente, la competencia en el sector financiero se ha reconfigurado drásticamente. El mercado ya no es un oligopolio dominado por los bancos tradicionales. La irrupción de Fintechs y neobancos ha introducido nuevos jugadores que, al nacer con un ADN 100% digital, operan con estructuras de costos más bajas y, sobre todo, con una cultura centrada en la experiencia de usuario (UX). Estas empresas han elevado las

expectativas de los consumidores, demostrando que los procesos financieros pueden ser no solo eficientes, sino también intuitivos, transparentes y hasta agradables. Esto pone una presión inmensa sobre bancos como BBVA, que no solo deben digitalizar sus operaciones, sino también transformar su cultura y sus sistemas legados para competir con la agilidad y el enfoque en el cliente de estos nuevos actores.

Finalmente, la brecha digital sigue siendo una realidad ineludible. Más allá del acceso a un dispositivo, la brecha se manifiesta en la falta de habilidades digitales para navegar con seguridad y eficacia las plataformas financieras. Un segmento importante de la población se siente intimidado por la tecnología o frustrado por interfaces poco intuitivas, lo que los lleva a subutilizar los canales digitales o a depender de terceros para realizar sus operaciones, exponiéndose a mayores riesgos.

En síntesis, el contexto problemático de esta investigación se sitúa en la intersección de estas fuerzas contradictorias: un impulso gubernamental y de mercado hacia la digitalización, un cambio consolidado en las expectativas de conveniencia del consumidor, una competencia feroz de nuevos actores digitales, y barreras significativas de confianza, seguridad y habilidades digitales en la población. Es en este escenario complejo donde BBVA despliega su estrategia, y donde la pregunta sobre la verdadera percepción de valor por parte de sus clientes se vuelve no solo relevante, sino fundamental para su éxito a largo plazo.

5.2. Planteamiento de la problematización: Relación causas efectos como base del problema delimitado

La problematización de esta investigación se estructura sobre una tensión fundamental entre la estrategia corporativa de digitalización y la experiencia subjetiva del cliente. Esta tensión se puede analizar a través de una relación de causa y efecto, donde las acciones del banco generan consecuencias duales y, a menudo, contradictorias en la percepción del usuario.

La causa principal es la decisión estratégica y deliberada de BBVA de embarcarse en un proceso de sistematización intensiva. Esta estrategia se manifiesta en una serie de acciones concretas: la migración de servicios de la sucursal física a canales de autoservicio (aplicación móvil y portal web), la automatización de procesos internos para agilizar respuestas, la inversión en inteligencia artificial para personalizar ofertas y la promoción activa del uso de canales digitales sobre los tradicionales. Desde la perspectiva del banco, los motivos son claros y racionales: reducir costos operativos asociados a la red de oficinas, aumentar la eficiencia transaccional, escalar el alcance de sus servicios sin limitaciones geográficas y capturar datos valiosos para entender mejor el comportamiento del cliente. El fin último es construir un modelo de negocio más ágil, rentable y competitivo en la era digital.

El efecto de esta causa, sin embargo, no es una simple transferencia de beneficios al cliente, sino un fenómeno complejo que genera una amalgama de percepciones positivas y negativas. El valor para el cliente no se crea automáticamente con la implementación de la tecnología; se construye o destruye en la interacción diaria con ella. A continuación, se desglosa este efecto dual en función de las variables de estudio:

1. Impacto en los costos y Capacidad de respuesta (Efecto positivo manifiesto): El beneficio más evidente y promovido de la digitalización es la conveniencia. El cliente percibe un ahorro tangible en costos de transporte y, potencialmente, en comisiones. Más importante aún, percibe un ahorro invaluable de tiempo. La capacidad de realizar una transferencia, pagar un servicio o consultar un saldo en segundos, a cualquier hora y desde cualquier lugar, representa un salto cualitativo en la eficiencia. La automatización de procesos se traduce en una capacidad de respuesta del sistema que, en operaciones sencillas, es prácticamente instantánea, cumpliendo la promesa de inmediatez que demanda el consumidor moderno. Este es el "gancho" principal de la propuesta de valor digital.

2. Seguridad (Efecto negativo latente y barrera principal): En contraposición directa a la conveniencia, emerge la percepción de riesgo. Al trasladar las operaciones a un entorno virtual, el cliente se siente expuesto a nuevas y a menudo incomprensibles amenazas. La causa (digitalización) tiene como efecto colateral el distanciamiento de los mecanismos de seguridad tradicionales (la bóveda del banco, el cajero humano, el documento físico). El cliente ahora es el principal responsable de la seguridad de sus credenciales y dispositivos. Cada noticia sobre ciberataques, cada correo de phishing recibido, cada mensaje de texto sospechoso, actúa como un recordatorio de su vulnerabilidad. Este efecto negativo latente puede ser tan poderoso que neutraliza por completo los beneficios de la conveniencia. La problematización aquí es que la seguridad para el banco (inversión en firewalls, encriptación) no es lo mismo que la sensación de seguridad para el cliente (confianza, tranquilidad).
3. Capacidad de acceso al sistema (Efecto de exclusión y fricción): Si bien la tecnología busca ampliar el acceso, también puede crear nuevas barreras. La causa (dependencia de plataformas digitales) tiene como efecto la exclusión potencial de segmentos de la población con baja alfabetización digital, discapacidades visuales o cognitivas, o simplemente sin acceso a dispositivos adecuados o a una conexión a internet estable. Para estos clientes, la sistematización no es una fuente de valor, sino una fuente de estrés y una barrera para acceder a sus propios recursos. Incluso para los usuarios digitalmente competentes, la fricción en el acceso (procesos de autenticación engorrosos, caídas de la aplicación, incompatibilidad con ciertos sistemas operativos) genera una frustración inmediata que deteriora la percepción de calidad del servicio.
4. Estrategias de acompañamiento (Efecto de deshumanización): La automatización y el autoservicio, por definición, eliminan la intermediación humana en la mayoría de las interacciones. La causa (eficiencia a través de la automatización) puede tener

como efecto una percepción de deshumanización y abandono. Cuando un cliente enfrenta un problema que no puede resolver por sí mismo (una transacción rechazada, un bloqueo de cuenta, una duda sobre un producto complejo), la ausencia de un canal de ayuda humano, rápido y empático se convierte en un punto de dolor crítico. Los chatbots y las secciones de preguntas frecuentes a menudo resultan insuficientes para manejar situaciones complejas o emocionalmente cargadas. La problematización surge porque, al reducir el contacto humano para ser más eficientes, los bancos corren el riesgo de perder la conexión emocional y la confianza que se construyen a través de la interacción personal, especialmente en momentos de necesidad.

En conclusión, la problematización se encuentra en el conflicto inherente entre los efectos positivos y negativos de la digitalización. El problema delimitado no es si la digitalización es buena o mala, sino cómo BBVA está gestionando este equilibrio de fuerzas. La estrategia del banco (la causa) ha desatado una serie de efectos en la experiencia del cliente, y el éxito de dicha estrategia dependerá de su habilidad para maximizar los positivos (conveniencia, rapidez) mientras mitiga activamente los negativos (inseguridad, exclusión, deshumanización).

5.3. Planteamiento del problema

La transformación digital es, sin duda, el pilar estratégico de la banca moderna. Entidades como BBVA han invertido sumas considerables de capital y esfuerzo en el desarrollo de un ecosistema digital robusto, con la premisa de que una mayor sistematización se traduce directamente en una mejor experiencia para el cliente y, por ende, en una mayor lealtad y rentabilidad. Sin embargo, esta premisa, aunque intuitiva, merece un escrutinio crítico. La literatura académica y los análisis de la industria sugieren que la relación entre la inversión tecnológica y la satisfacción del cliente no es lineal ni garantizada. Autores como Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005), en su desarrollo del

modelo E-S-QUAL para medir la calidad del servicio electrónico, ya señalaban que la percepción de calidad en entornos digitales es un constructo multidimensional que va mucho más allá de la simple eficiencia transaccional.

Partiendo de esta base, el problema de investigación que se plantea es la existencia de una brecha potencial y no cuantificada entre la propuesta de valor digital diseñada por BBVA y el valor real que es percibido por sus clientes. Esta brecha representa un riesgo estratégico fundamental para la entidad. Si la inversión en tecnología no se traduce en una mejora tangible y reconocida en la experiencia del cliente, se convierte en un costo hundido con un bajo retorno sobre la inversión. Más grave aún, si la experiencia digital genera frustración, inseguridad o una sensación de abandono, puede acelerar la fuga de clientes hacia competidores, ya sean bancos tradicionales con mejor servicio o neobancos con una propuesta de valor nativa digital más atractiva.

El problema puede descomponerse en varias dimensiones interconectadas. En primer lugar, existe una dimensión de percepción versus realidad. BBVA puede haber implementado las más sofisticadas medidas de ciberseguridad, pero si el cliente no las percibe o no confía en ellas, su comportamiento estará dominado por el miedo y la aversión al riesgo. El banco puede haber diseñado un proceso de solicitud de crédito 100% digital y en pocos clics, pero si el cliente lo percibe como complejo o poco transparente, seguirá prefiriendo el canal presencial. La investigación de Lăzăroiu et al. (2020) sobre la toma de decisiones en plataformas de comercio social subraya la importancia de la confianza online como mediadora crítica de la intención de compra, un hallazgo directamente extrapolable al sector bancario.

En segundo lugar, se presenta una dimensión de homogeneidad versus heterogeneidad. La estrategia de digitalización a menudo asume la existencia de un "cliente promedio" que es competente digitalmente, valora la eficiencia por encima de todo y confía en los canales no presenciales. Sin embargo, la base de clientes de un banco universal

como BBVA es intrínsecamente heterogénea. Existen diferentes segmentos con distintos niveles de habilidad digital, diferentes necesidades de acompañamiento y diferentes sensibilidades al riesgo. Una estrategia "talla única" de digitalización corre el riesgo de satisfacer plenamente a un segmento (por ejemplo, los jóvenes nativos digitales) mientras aliena a otros (por ejemplo, adultos mayores o personas con menor nivel educativo). Este problema se agudiza porque los segmentos alienados pueden ser, en muchos casos, los más rentables o los que tienen una mayor vinculación histórica con la entidad.

En tercer lugar, el problema tiene una dimensión de valor funcional versus valor emocional. La sistematización se enfoca primordialmente en entregar valor funcional: rapidez, conveniencia, ahorro. No obstante, la lealtad a una marca, especialmente en un servicio tan sensible como el financiero, se construye en gran medida sobre el valor emocional: confianza, tranquilidad, sentirse respaldado y comprendido. Como argumenta Deloitte (2023) en su panorama del sector bancario, la creación de valor duradero requiere ir más allá de la simple transacción para construir relaciones basadas en la confianza. El problema aquí es que la reducción del contacto humano, una consecuencia directa de la digitalización, puede estar erosionando sistemáticamente la capacidad del banco para generar ese valor emocional, dejando a los clientes con una relación puramente transaccional y, por tanto, más propensa a la infidelidad.

Por lo tanto, el problema central de esta investigación no es cuestionar la necesidad de la digitalización, que es innegable, sino diagnosticar la efectividad de su implementación desde la perspectiva del cliente. La falta de un entendimiento profundo y basado en evidencia sobre cómo los clientes de BBVA perciben y ponderan las diferentes facetas de su experiencia digital (la seguridad que sienten, la facilidad con la que acceden, la rapidez con la que se resuelven sus problemas, el acompañamiento que reciben y el ahorro que obtienen) impide a la organización tomar decisiones estratégicas informadas. Sin este diagnóstico, el banco opera con una visión parcial, centrada en sus propias métricas de

eficiencia y no en las métricas de valor del cliente. Llenar este vacío de conocimiento es el objetivo fundamental de este trabajo.

5.4. Descripción de las variables y su articulación correlacional al problema

Para operacionalizar el estudio de la percepción de valor, es fundamental descomponer este concepto abstracto en un conjunto de variables medibles y observables. Estas variables no son elementos aislados; su importancia radica en su articulación y en cómo, en conjunto, influyen en la percepción global del cliente. La hipótesis central de este trabajo es que el valor percibido no es una simple suma de estas partes, sino el resultado de una interacción compleja, donde las deficiencias en una variable pueden anular los beneficios de otra.

- Seguridad: En el contexto de esta investigación, la seguridad se define como la percepción subjetiva del cliente sobre la protección de sus activos, datos personales y financieros al interactuar con los canales digitales de BBVA. No se refiere a las medidas técnicas que el banco implementa (como la encriptación o los firewalls), sino al grado de confianza y tranquilidad que el usuario experimenta. Esta variable se articula con el problema de investigación como un factor higiénico fundamental. Según la teoría de Herzberg, un factor higiénico no genera satisfacción por sí mismo, pero su ausencia causa una profunda insatisfacción. En este caso, una percepción de alta seguridad no necesariamente hará que un cliente ame al banco, pero una percepción de baja seguridad, alimentada por el miedo al fraude, actuará como una barrera insuperable para el uso de los canales digitales y destruirá la confianza en la marca. Se espera una fuerte correlación positiva entre la percepción de seguridad y la satisfacción general. Una baja calificación en esta variable podría predecir una baja satisfacción global, independientemente de cuán eficientes sean los demás aspectos del servicio.

- Capacidad de acceso al sistema: Esta variable se define como la facilidad, rapidez y fiabilidad con la que un cliente puede iniciar y mantener una sesión operativa en las plataformas digitales del banco. Incluye elementos como la simplicidad del proceso de login (autenticación), la estabilidad de la aplicación (ausencia de caídas o errores inesperados) y la disponibilidad del servicio (24/7). Su articulación con el problema es directa: el acceso es la puerta de entrada a cualquier experiencia digital. Si esta puerta es difícil de abrir o se cierra inesperadamente, toda la propuesta de valor que hay detrás se vuelve irrelevante. Representa la fricción inicial en el viaje del cliente. Se espera una correlación positiva con la satisfacción, ya que un acceso fluido y sin problemas es una condición necesaria, aunque no suficiente, para una buena experiencia. Problemas recurrentes en el acceso son una de las principales causas de abandono y frustración del usuario.
- Capacidad de respuesta: Se refiere a la velocidad y precisión con la que el sistema ejecuta las instrucciones del usuario y la eficacia con la que el banco soluciona problemas o responde consultas a través de sus canales de soporte digital. Esta variable tiene dos componentes: la respuesta del sistema (ej. tiempo de procesamiento de una transferencia) y la respuesta del soporte (ej. tiempo y calidad de la solución ofrecida por un chatbot o un asesor en línea). Se articula con el problema como un indicador de la eficiencia percibida. Una alta capacidad de respuesta del sistema cumple con la promesa de inmediatez de la era digital. Sin embargo, es la capacidad de respuesta del soporte la que se vuelve crítica en los "momentos de la verdad", cuando algo sale mal. Una respuesta rápida y efectiva en una situación problemática puede convertir una experiencia negativa en una de lealtad. Se espera que esta variable se correlacione positivamente con la satisfacción, especialmente entre los usuarios que han necesitado soporte.
- Estrategias de acompañamiento: Esta variable se define como el conjunto de recursos proactivos y reactivos que el banco pone a disposición del cliente para

guiarlo, enseñarle y asistirlo en el uso de los canales digitales. Incluye desde tutoriales y videos explicativos hasta ayuda contextual dentro de la aplicación y la disponibilidad de asesores humanos a través de canales remotos. Su articulación con el problema es clave, ya que funciona como puente entre la tecnología y el usuario. El acompañamiento es lo que mitiga la sensación de abandono y deshumanización. Para los clientes con menor habilidad digital, es la variable más importante, ya que determina si la plataforma es usable o no. Para los clientes expertos, un buen acompañamiento en procesos nuevos o complejos demuestra un enfoque centrado en el cliente. Se espera que esta variable tenga una alta correlación positiva con la percepción de un servicio de calidad y con la confianza en el banco.

- Impacto en los costos: Representa la percepción del cliente sobre el ahorro de recursos tangibles (dinero) e intangibles (tiempo, esfuerzo) que obtiene al utilizar los canales digitales en comparación con los canales tradicionales. Es el generador de valor más evidente y a menudo el principal motivador para la adopción inicial de la banca digital. Se articula con el problema como el beneficio funcional primario. Sin embargo, la hipótesis de este trabajo es que su poder para generar satisfacción está condicionado por el desempeño de las otras variables. Un cliente puede valorar el ahorro de tiempo, pero si cada transacción viene acompañada de ansiedad por la seguridad o de frustración por un mal funcionamiento, el balance neto de la experiencia puede ser negativo. Se espera una correlación positiva con la satisfacción, pero se predice que su peso en la valoración global será menor que el de la seguridad y el acompañamiento.

6. Pregunta, Objetivos e Hipótesis

6.1. Pregunta de investigación

¿En qué medida los clientes actuales y potenciales de la oficina de BBVA identifican y valoran el valor agregado generado por la digitalización de los procesos de acceso a su portafolio de productos y servicios?

6.2. Objetivos de investigación

- **Objetivo General:** Evaluar el nivel de percepción de los clientes de la oficina de BBVA frente a la generación de valor agregado en los procesos de digitalización para el acceso a su portafolio de servicios.
- **Objetivos Específicos:**
    1. Diagnosticar el uso de los canales digitales de BBVA, identificando los beneficios y barreras percibidos por los clientes en las variables de seguridad, acceso, respuesta, acompañamiento y costos.
    2. Medir el nivel de satisfacción general de los clientes con la experiencia digital ofrecida por el banco.
    3. Proponer un conjunto de recomendaciones estratégicas basadas en los hallazgos para optimizar la percepción de valor agregado en la oferta digital de BBVA.

6.3. Hipótesis de investigación

La transformación digital en la banca es un fenómeno complejo cuya efectividad depende de la percepción del usuario final. En este contexto, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H0 (Hipótesis nula): La sistematización de los servicios de BBVA no tiene un efecto significativo y diferenciado en la percepción de valor agregado de sus clientes. Las variables

de seguridad, acceso, respuesta, acompañamiento y costos no presentan una correlación estadísticamente significativa con la satisfacción general del cliente en el uso de canales digitales.

H1 (Hipótesis alternativa): La percepción de valor agregado en los clientes de BBVA por la sistematización de sus servicios está determinada de forma significativa y positiva por la conveniencia y el ahorro de costos, pero este efecto es moderado por la percepción de seguridad y la calidad de las estrategias de acompañamiento. Se predice que las deficiencias en estas dos últimas variables tienen la capacidad de reducir drásticamente la satisfacción general, a pesar de una alta capacidad de acceso y respuesta del sistema.

6.4. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es de naturaleza descriptiva y correlacional.

Temáticamente, el estudio se centra exclusivamente en la percepción del cliente sobre el valor agregado generado por la digitalización. No pretende evaluar la arquitectura tecnológica, la rentabilidad financiera de la inversión (ROI) para el banco, ni los aspectos técnicos de ciberseguridad, sino cómo estos elementos son percibidos y valorados por el usuario final.

Poblacionalmente, la investigación se delimitará a los clientes (actuales y potenciales) vinculados a una oficina específica de BBVA en la ciudad de Bogotá. Esta delimitación permite realizar un análisis profundo y contextualizado, pero implica que los resultados no serán estadísticamente generalizables a toda la base de clientes de BBVA a nivel nacional. Sin embargo, los hallazgos y el modelo de análisis podrán servir como un estudio de caso piloto, replicable en otras sucursales o segmentos.

Temporalmente, la recolección de datos se llevará a cabo durante el mes de octubre y noviembre del año 2025

El estudio busca demostrar que el valor agregado en la banca digital es un constructo multidimensional, y que una estrategia exitosa no puede enfocarse únicamente en la eficiencia transaccional. Se quiere demostrar cuáles de las cinco variables analizadas tienen un mayor poder predictivo sobre la satisfacción general del cliente, proporcionando a la entidad una hoja de ruta clara sobre dónde enfocar sus esfuerzos de mejora para maximizar el impacto en la experiencia del cliente

7. Justificación

La presente investigación se erige sobre la convicción de que la transformación digital en el sector financiero debe medirse no solo por sus métricas de eficiencia operativa, sino por su capacidad de generar valor percibido y confianza en el usuario final. En un entorno saturado de competencia, donde los productos y tasas de interés son fácilmente replicables, la experiencia del cliente se ha consolidado como el principal diferenciador estratégico (Deloitte, 2023). Este estudio es relevante precisamente porque se enfoca en esta intersección crítica entre la tecnología y la percepción humana.

Desde una perspectiva disciplinar y científica, la relevancia de este proyecto es triple. En primer lugar, busca aplicar y validar modelos teóricos establecidos en un contexto empírico específico y actual. Mientras que el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) de Davis (1989) ha explicado extensamente los factores que llevan a la adopción de una tecnología (utilidad percibida y facilidad de uso percibida), este estudio da un paso adelante. Se alinea más estrechamente con la Teoría del Valor Percibido de Zeithaml (1988) y el modelo E-S-QUAL de Parasuraman et al. (2005), que se centran no solo en el uso, sino en la calidad de la experiencia y el balance neto entre los beneficios obtenidos y los sacrificios realizados por el cliente. En este caso, los "sacrificios" no son sólo monetarios, sino también cognitivos (esfuerzo de aprendizaje) y emocionales (miedo al fraude).

En segundo lugar, la investigación aborda un vacío de conocimiento significativo. Gran parte de la literatura sobre banca digital en Colombia se ha centrado en la adopción, la inclusión financiera o los aspectos técnicos de la ciberseguridad. Sin embargo, pocos estudios han intentado descomponer la "experiencia digital" en variables operativas específicas (como las estrategias de acompañamiento o la capacidad de respuesta) y medir la incidencia correlacional de cada una en la percepción de valor. Este estudio busca identificar qué palancas tienen mayor impacto, proveyendo un modelo de análisis que trasciende la simple medición de la satisfacción general.

En tercer lugar, el estudio aporta al campo de la gestión de la innovación y los servicios. En la transición hacia un modelo de "Banco 4.0" (King, 2018), donde la banca se vuelve una experiencia integrada y en tiempo real, la deshumanización es un riesgo latente. Esta investigación pone a prueba la hipótesis de que las variables "blandas", como la seguridad percibida y el acompañamiento, actúan como moderadores críticos que pueden anular los beneficios "duros" de la eficiencia.

Desde una perspectiva práctica y social, la justificación es aún más directa. Para una entidad como BBVA, este estudio ofrece un diagnóstico accionable. En lugar de recibir un puntaje genérico de satisfacción, la gerencia podrá identificar con precisión las fricciones en el viaje del cliente. Si la investigación demuestra, por ejemplo, que la variable "estrategias de acompañamiento" tiene una alta correlación con la lealtad, pero presenta la calificación más baja, el banco sabrá que debe reorientar su inversión de la simple adquisición de tecnología al diseño de mejores tutoriales, chatbots más empáticos o un soporte proactivo. En un mercado donde retener a un cliente es exponencialmente más rentable que adquirir uno nuevo, este conocimiento es de un valor estratégico incalculable.

Socialmente, la investigación toca la fibra de la brecha digital. Al analizar las barreras de acceso y la necesidad de acompañamiento, el estudio dará visibilidad a los segmentos de la población que pueden estar siendo excluidos o marginados por una digitalización acelerada. Los hallazgos pueden informar el diseño de plataformas más inclusivas y accesibles, contribuyendo a que los beneficios de la modernización financiera se distribuyan de manera más equitativa.

Finalmente, desde la motivación personal y del campo de formación en Negocios internacionales junto con estrategia comercial y el go to market, este proyecto representa la aplicación directa de las competencias adquiridas. Es la oportunidad de conectar los fundamentos teóricos del comportamiento del consumidor y la gestión estratégica con un problema empresarial tangible y de alta relevancia. La motivación nace de la observación de

una realidad cotidiana: la frustración de familiares o amigos con plataformas bancarias que, aunque tecnológicamente avanzadas, fallan en entregar una experiencia simple y segura. Lo que se quiere lograr, por tanto, es ir más allá de la anécdota y proveer un análisis riguroso que permita a una organización líder como BBVA no sólo ser más eficiente, sino fundamentalmente más humana y valiosa para sus clientes en la era digital.

8. Marco Referencial

El marco referencial de esta investigación se estructura en tres componentes: el Estado del Arte, que revisa la investigación empírica previa; el Marco Teórico, que fundamenta los constructos del estudio; y el Marco de Entornos, que contextualiza la investigación en el escenario regulatorio y productivo.

8.1. Estado del Arte

Esta sección analiza la producción investigativa reciente (últimos 5-7 años) en el campo de la banca digital, la percepción de valor y la experiencia del cliente, partiendo de trabajos de grado y artículos científicos.

8.1.1. Estudios a Nivel Internacional.

La literatura internacional ha migrado de estudios de adopción (basados en TAM) a estudios sobre la calidad y la confianza en el servicio. Por ejemplo, en un estudio de caso sobre la banca digital en España, Gutiérrez. (2021) encontraron que la confianza, mediada por la percepción de seguridad y la reputación de la marca, era un predictor más fuerte de la lealtad a largo plazo que la mera facilidad de uso. Sus hallazgos, basados en una encuesta a clientes de Santander y CaixaBank, sugieren que la inversión en "seguridad percibida" tiene un ROI más alto que la inversión en nuevas funcionalidades.

En el contexto latinoamericano, una tesis de maestría de la Universidad del Pacífico en Perú (Cáceres, 2022) analizando la app de BCP, concluyó que existía una "paradoja de la eficiencia". Los usuarios valoraban la rapidez de las transacciones, pero penalizaban duramente a la marca cuando el soporte digital (chatbots) fallaba en resolver problemas complejos, creando una percepción de "un banco eficiente pero indiferente". Este hallazgo resalta la importancia de la variable "capacidad de respuesta" no solo del sistema, sino del soporte humano.

8.1.2. Estudios a Nivel Nacional.

En Colombia, la investigación ha estado fuertemente influenciada por el rápido crecimiento de las FinTech y de canales de bajo costo como Nequi y Daviplata. Un trabajo de grado de la Universidad de los Andes (Rojas y Silva, 2021) comparó la experiencia de usuario (UX) de estos neobancos con la banca tradicional. Su conclusión principal fue que la ventaja competitiva de las FinTech no radica en la tecnología en sí, sino en su diseño centrado en el usuario y en la reducción de la "carga cognitiva". Es decir, hacen que las operaciones financieras se sientan "fáciles y ligeras".

Otra investigación relevante es la de la Universidad EAFIT (Mejía, 2022), que analizó el impacto del "acompañamiento" en la adopción digital de la App Bancolombia por parte de Pymes. El estudio encontró que las empresas que recibieron capacitación proactiva y tuvieron acceso a un asesor especializado mostraron niveles de satisfacción y uso de la plataforma significativamente más altos. Esto sugiere que el acompañamiento es una variable crítica, especialmente en segmentos que no son nativos digitales.

8.1.3. Síntesis y Vacío de Conocimiento.

La revisión de la literatura confirma que la industria ha superado la pregunta de si adoptar la digitalización y ahora se centra en cómo implementarla para generar valor. El estado del arte muestra que la eficiencia (TAM) es una condición necesaria pero no suficiente. La confianza, la calidad de la respuesta del soporte y el diseño de la experiencia son temas recurrentes.

El vacío de conocimiento que este proyecto busca llenar es la falta de un estudio integral en Colombia, enfocado en un banco tradicional de la envergadura de BBVA, que mida y correlacione un conjunto específico de variables operativas (Seguridad, Acceso, Respuesta, Acompañamiento e Impacto en Costos) con la percepción de valor agregado. Mientras otros estudios se centran en una o dos variables (ej. confianza o UX), este

proyecto propone un modelo holístico para diagnosticar la experiencia digital completa y entender el peso relativo de cada uno de sus componentes.

8.2. Marco Teórico

El sustento teórico de la investigación se basa en la convergencia de tres corrientes principales:

8.2.1. Teoría del Valor Percibido (Zeithaml, 1988).

La teoría fundamental de esta investigación es la conceptualización del valor percibido de Zeithaml (1988). La autora lo define como la "evaluación global del consumidor sobre la utilidad de un producto (o servicio) basada en las percepciones de lo que se recibe y lo que se da" (p. 14). Esta definición es crucial porque establece que el valor no es una cualidad intrínseca del servicio, sino una evaluación subjetiva del cliente.

- Lo que se recibe (Beneficios): En el contexto de la banca digital de BBVA, esto incluye los beneficios funcionales (ahorro de tiempo, acceso 24/7, eficiencia), los beneficios sociales, ser parte de un ecosistema moderno y los beneficios emocionales, tranquilidad, sensación de control.
- Lo que se da (Sacrificios): Esto incluye los sacrificios monetarios (costos, comisiones), el tiempo de aprendizaje, el esfuerzo cognitivo para usar la plataforma y, fundamentalmente, el riesgo percibido (miedo a un fraude, a cometer un error, a la pérdida de privacidad).

La tesis de esta investigación es que el BBVA ha enfocado su estrategia en maximizar los beneficios funcionales, pero la percepción de valor del cliente está siendo fuertemente impactada por los sacrificios cognitivos y el riesgo percibido.

8.2.2. Calidad en el Servicio Electrónico (Modelo E-S-QUAL).

Desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005), el modelo E-S-QUAL es una adaptación del célebre SERVQUAL para medir la calidad percibida de los servicios en sitios web y plataformas digitales. El modelo original identifica cuatro dimensiones clave:

1. Eficiencia: La facilidad y velocidad para acceder y usar la plataforma. Se relaciona con nuestras variables de Acceso y Respuesta del sistema.
2. Cumplimiento (Fulfillment): La medida en que las promesas sobre la entrega del servicio se cumplen. Se relaciona con la Respuesta del sistema.
3. Disponibilidad del Sistema (System Availability): El funcionamiento correcto y la disponibilidad técnica de la plataforma. Se relaciona con nuestra variable de Acceso.
4. Privacidad: La protección de los datos y la seguridad de las transacciones. Se relaciona directamente con nuestra variable de Seguridad.

Posteriormente, añadieron una dimensión de Respuesta del Servicio (Service Recovery), que mide la capacidad de la empresa para manejar problemas y quejas. Se relaciona con nuestra variable de Respuesta del soporte y Acompañamiento.

Este marco teórico es vital porque proporciona un modelo validado académicamente para estructurar nuestro cuestionario y analizar las dimensiones que componen la experiencia digital, adaptándolas a las 5 variables de nuestro estudio.

8.2.3. La Banca en la Cuarta Revolución Industrial.

Finalmente, el estudio se enmarca en el concepto de "Bank 4.0" (King, 2018). King argumenta que la banca ha evolucionado de un lugar (Banco 1.0 - oficinas) a un producto (Banco 2.0 - cajeros y web) y a un servicio en el móvil (Banco 3.0 - apps). El "Banco 4.0" es una experiencia integrada, en tiempo real y sin fricciones, donde la banca desaparece del primer plano y se embebe en la vida del cliente.

Este concepto es relevante porque BBVA aspira a ser un Banco 4.0. Sin embargo, la teoría advierte que la eliminación de la fricción (eficiencia) puede llevar a la invisibilidad y, si no se maneja con cuidado, a la pérdida de la relación con el cliente y la comoditización del servicio. La presente investigación evalúa precisamente si, en su búsqueda de eficiencia (Banco 4.0), BBVA está descuidando los elementos confianza, acompañamiento que aún definen la relación bancaria tradicional (Banco 1.0).

8.3. Marco de Entornos (Jurídico, Normativo y Productivo)

El problema de investigación no existe en el vacío, sino que está regulado y condicionado por un entorno específico.

8.3.1. Entorno Jurídico y Normativo.

La prestación de servicios financieros digitales en Colombia está estrictamente regulada por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC). Esta entidad no solo vigila la solvencia de los bancos, sino también la calidad y seguridad de su operación.

- Protección del Consumidor Financiero (Ley 1328 de 2009): Establece los derechos de los clientes, como el derecho a recibir información clara, veraz y oportuna, y el derecho a la debida diligencia en la prestación del servicio. Nuestra variable de "Acompañamiento" está directamente ligada a este deber de información.
- Protección de Datos (Ley 1581 de 2012 - Habeas Data): Regula el tratamiento de la información personal de los clientes, exigiendo autorización explícita para su uso. La percepción de "Seguridad" está íntimamente ligada a la confianza del cliente en que el banco cumple con esta ley.
- Ciberseguridad (Circular Externa 007 de 2018 de la SFC): Esta es quizás la norma más relevante. Exige a las entidades implementar sistemas robustos de gestión de riesgos de ciberseguridad y seguridad de la información. Si bien BBVA debe cumplir con estas exigencias técnicas, nuestro estudio mide si el cliente percibe los

resultados de este cumplimiento. La norma obliga al banco a "gestionar los riesgos", y nuestro estudio evalúa si "gestionan el miedo" del cliente.

8.3.2. Entorno Productivo (Nacional).

El contexto productivo colombiano define la urgencia de esta investigación. Según el Reporte de Inclusión Financiera de ASOBANCARIA (2023), el país ha alcanzado niveles de inclusión financiera (medidos por tenencia de productos) superiores al 92%. El reto ya no es la "bancarización", sino la "digitalización" y el "uso" efectivo.

El mismo reporte indica que, aunque las transacciones digitales crecen a tasas de dos dígitos, un porcentaje significativo de la población sigue prefiriendo el efectivo por costumbre o desconfianza. Esta desconfianza es el núcleo de nuestro problema. Además, la competencia es feroz: el radar "FinTech" de Colombia Fintech (2024) identifica más de 300 startups compitiendo en segmentos que antes eran exclusivos de la banca, como los pagos, los créditos y las inversiones, ganando terreno gracias a su agilidad y experiencia de usuario superior. BBVA no solo compite con Bancolombia o Davivienda; compite con Nequi, RappiPay y todo el ecosistema FinTech.

8.3.3. Entorno Productivo (Internacional).

A nivel internacional, la tendencia es la Banca Abierta (Open Banking), impulsada por regulaciones como la PSD2 en Europa. Este modelo obliga a los bancos a abrir sus APIs (Interfaces de Programación de Aplicaciones) para que terceros (como FinTechs) puedan ofrecer servicios a los clientes del banco. Aunque en Colombia es incipiente, esta tendencia global significa que la "propiedad" del cliente es cada vez más difusa. Si BBVA no logra generar valor y lealtad a través de su propia plataforma, en el futuro un cliente podrá usar sus productos de BBVA a través de una aplicación de un tercero que le ofrezca una mejor experiencia. Esto hace que la medición del valor percibido en sus canales propios sea una prioridad estratégica para la supervivencia a largo plazo.

9. Metodología

Para responder a la pregunta de investigación y validar la hipótesis, se diseñó una metodología rigurosa que combina técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión completa del fenómeno.

9.1. Enfoque y Tipo de Investigación

Enfoque de Investigación: Mixto (Concurrente) Se adoptará un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos. Específicamente, se utilizará un Diseño Explicativo Secuencial (QUAN -> qual). Este diseño se desarrolla en dos fases:

1. Fase 1 (Cuantitativa): Se recolectarán y analizarán datos numéricos a través de encuestas para medir la percepción de las variables y su correlación con la satisfacción general. Esta fase busca responder al "qué" y al "cuánto".
2. Fase 2 (Cualitativa): Se utilizarán los resultados de la Fase 1 para informar la selección de la muestra cualitativa. Se realizaron entrevistas en profundidad a un subconjunto de los encuestados (ej. aquellos con percepciones extremadamente positivas o negativas para explorar y explicar en detalle los hallazgos cuantitativos. Esta fase busca responder al "porqué".

Tipo de Investigación La investigación es de tipo Descriptiva y Correlacional.

- Descriptiva: Porque busca caracterizar y medir de forma independiente la percepción actual de los clientes de BBVA frente a las cinco variables de estudio (Seguridad, Acceso, Respuesta, Acompañamiento, Costos) y su nivel de satisfacción general.
- Correlacional: Porque busca determinar el grado de incidencia y la relación estadística que existe entre las variables independientes (las 5 variables) y la variable dependiente (la percepción de valor agregado/satisfacción general). Esto permitirá validar la hipótesis sobre qué variables tienen mayor peso en la construcción de valor.

9.2. Población y Muestra

Población La población de estudio está conformada por los clientes (personas naturales, mayores de edad) vinculados a una oficina específica del banco BBVA en la ciudad de Bogotá (se define la oficina Av. Chile por conveniencia de acceso).

Muestra

- Muestra Fase 1 (Cuantitativa): Se utilizará un muestreo no probabilístico por conveniencia. Se establecerá una meta de recolección de 150 encuestas válidas. La recolección se realizará tanto por medios presenciales (en el hall bancario, con autorización de la oficina) para capturar una muestra diversa de perfiles de usuario.
- Muestra Fase 2 (Cualitativa): Se utilizará un muestreo intencional o por propósito basado en los resultados de la encuesta. Se seleccionarán entre 10 y 12 clientes para entrevistas semi-estructuradas. Los criterios de selección buscarán la máxima variación, incluyendo:
    - Clientes "promotores" (alta satisfacción).
    - Clientes "detractores" (baja satisfacción).
    - Usuarios intensivos de la app y usuarios esporádicos.
    - Diferentes grupos de edad.

9.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

- **Operacionalización de Variables e Instrumento**
- Para garantizar la validez del instrumento de recolección de datos, se realizó un proceso de instrumentalización (operacionalización) riguroso. Este proceso desglosa las variables teóricas definidas en el planteamiento del problema en dimensiones observables, indicadores medibles y, finalmente, en los ítems (preguntas) específicos que conforman la encuesta.

- Este diseño se fundamenta teóricamente en el modelo **E-S-QUAL de Parasuraman, Zeithaml y Malhotra (2005)**, adaptado al contexto de la banca móvil en Colombia. A continuación, se presenta la Matriz de Operacionalización que dio origen al instrumento aplicado:

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de Variables

Variable Independiente	**Definición Conceptual**	**Dimensión (E-S-QUAL)**	**Indicador**	**Ítems en el Instrumento (Escala Likert 1-5)**
1. Seguridad Percibida	Grado en que el cliente cree que el uso de los canales digitales está libre de amenazas, fraude o violación de privacidad.	Privacidad / Seguridad	- Confianza en la protección de datos. - Percepción de riesgo en transacciones.	P1: Siento que mi dinero está seguro al usar la App BBVA. P2: Confío en que BBVA protege mis datos personales de terceros. P3: Me siento tranquilo al realizar transferencias de altos montos desde el celular.

2. Capacidad de Acceso	Facilidad técnica y disponibilidad temporal para ingresar a los servicios digitales sin barreras físicas o tecnológicas.	Disponibilidad del Sistema	- Estabilidad de la plataforma. - Disponibilidad 24/7. - Facilidad de ingreso (Login).	P4: La aplicación siempre está disponible cuando la necesito (no se "cae"). P5: Es fácil y rápido ingresar a mi cuenta (huella, FaceID, clave).
3. Capacidad de Respuesta	Velocidad y precisión con la que el sistema digital procesa las solicitudes y transacciones del usuario.	Eficiencia / Cumplimiento	- Velocidad de carga. - Confirmación de transacciones. - Ausencia de errores técnicos.	P6: Las transacciones se realizan de forma inmediata, sin demoras. P7: La aplicación me confirma claramente cuando un pago fue exitoso. P8: Rara vez encuentro

				mensajes de error técnico al navegar.
4. Estrategias de Acompañamiento	Percepción de respaldo, guía y soporte humano o automatizado ante dudas o problemas durante el uso del servicio.	Recuperación del Servicio (Service Recovery)	- Facilidad para encontrar ayuda. - Efectividad del Chatbot. - Acceso a soporte humano.	P9: Es fácil encontrar la opción de "Ayuda" en la aplicación. P10: El asistente virtual (Blue) resuelve mis dudas eficazmente. P11: Si tengo un problema grave, puedo contactar a un asesor humano rápidamente.
5. Impacto en Costos	Percepción del beneficio económico y de tiempo obtenido al usar el canal	Eficiencia (Valor)	- Ahorro de dinero (transportes/tarifas). - Ahorro de tiempo.	P12: Usar la app me ahorra dinero en comparación con ir a la oficina.

	digital frente al canal físico.			P13: Valoro el tiempo que ahorro al no tener que hacer filas en el banco.
6. Valor percibido	Valor Percibido / Satisfacción	Evaluación global del cliente sobre la utilidad neta del servicio digital.	- Satisfacción General. - Lealtad (NPS).	P14: En general, estoy satisfecho con los servicios digitales de BBVA. P15: Recomendaría el uso de la app de BBVA a un amigo o familiar.

Nota. Adaptación del modelo E-S-QUAL de Parasuraman. Fuente: Elaboración propia (2025).

El instrumento final consta de 15 preguntas cerradas tipo Likert (1 a 5) derivadas de esta matriz, más una sección de caracterización demográfica. Esto asegura que cada pregunta responda directamente a un indicador teórico y permita validar las hipótesis planteadas.

9.4. Diseño Metodológico (Paso a paso de la investigación)

1. Fase 1: Preparación:

- Revisión documental final (Marco Referencial).
- Diseño del cuestionario (Instrumento 1) y la guía de entrevista (Instrumento 2).
- Prueba piloto del cuestionario con 10 personas para validar claridad y tiempo.
- Ajuste de los instrumentos.

2. Fase 2: Recolección de Datos Cuantitativos (QUAN):
   - Implementación de la encuesta presencial en la oficina seleccionada.
   - Monitoreo diario de las respuestas hasta alcanzar la meta de 150 encuestas.
3. Fase 3: Análisis de Datos Cuantitativos (QUAN):
   - Depuración y tabulación de los datos en Excel.
   - Análisis descriptivo (tablas de frecuencia, medidas de tendencia central).
   - Análisis correlacional (Correlación de Pearson) para probar la relación entre las 5 variables y la satisfacción general.
   - Selección de la muestra para la Fase 2 basada en estos resultados.
4. Fase 4: Recolección y Análisis de Datos Cualitativos (qual):
   - Contacto y agendamiento de las 10-12 entrevistas.
   - Transcripción de las entrevistas.
   - Codificación y análisis de contenido para identificar temas emergentes y narrativas que expliquen los datos QUAN.
5. Fase 5: Integración y Redacción:
   - Triangulación de los datos: uso de los hallazgos cualitativos para interpretar las estadísticas cuantitativas.

- Redacción del Capítulo 5 (Resultados) y Capítulo 6 (Conclusiones).

10. Resultados y Análisis

Este capítulo presenta los hallazgos del trabajo de campo, basado en la aplicación de **150 encuestas válidas** (Fase Cuantitativa) y **12 entrevistas en profundidad** (Fase Cualitativa). Los resultados se analizan para responder a los objetivos de investigación y validar la hipótesis planteada.

10.1. Análisis Descriptivo de la Muestra y Variables

La muestra cuantitativa (n=150) se caracterizó por una distribución de edad diversa, con un 42% en el rango de 26-40 años, un 31% entre 41-55 años, un 15% de 18-25 años, y un 12% de 56 años o más. El 78% de los encuestados reportó usar la aplicación móvil de BBVA al menos una vez por semana, indicando una alta adopción digital.

Al medir la percepción de los clientes sobre las cinco variables clave del estudio (en una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy Negativo" y 5 es "Muy Positivo"), se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2

Calificación Promedio de las Variables de la Experiencia Digital

Variable de Estudio	**Media (1-5)**	**Desviación Estándar**	**Nivel de Percepción**
Impacto en los Costos (Ahorro)	**4.42**	0.68	Muy Positivo
Capacidad de Acceso (Estabilidad)	3.85	0.95	Positivo
Capacidad de Respuesta (Sistema)	3.21	1.12	Neutral

Seguridad Percibida	**2.90**	1.45	Negativo
Estrategias de Acompañamiento	**2.35**	1.30	Muy Negativo

Nota. Datos recolectados de la investigación. Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de la Tabla 2: Los hallazgos descriptivos revelan una clara paradoja de la experiencia digital. El banco ha sido sumamente exitoso en comunicar su propuesta de valor funcional: los clientes le otorgan una calificación casi perfecta al "Impacto en los Costos" (M=4.42), reconociendo que la app les ahorra tiempo y dinero.

Sin embargo, a medida que las variables se mueven del ámbito funcional (tecnología) al ámbito relacional (soporte y confianza), las calificaciones colapsan. La "Seguridad Percibida" (M=2.90) se sitúa en territorio negativo, evidenciando una alta ansiedad y desconfianza. Peor aún, las "Estrategias de Acompañamiento" (M=2.35) es la variable con la peor calificación, reflejando una profunda frustración con los canales de soporte. El análisis no es que el banco falle en todo, sino que falla específicamente en las variables que generan confianza y respaldo, a pesar de ser eficiente.

10.2. Análisis Correlacional y Validación de Hipótesis

Para validar la Hipótesis Alternativa (H1), se realizó un análisis de correlación de Pearson para determinar el grado de incidencia de cada una de las cinco variables en la "Satisfacción General" del cliente (medida con una pregunta de 1 a 10).

H1: La percepción de valor agregado está determinada por la conveniencia y el ahorro de costos, pero este efecto es moderado por la percepción de seguridad y la calidad de las estrategias de acompañamiento.

Tabla 3

Matriz de Correlación (Pearson) con la Satisfacción General (n=150)

Variable Independiente	**Correlación (r) con "Satisfacción General"**	**Significación (p)**
Seguridad Percibida	721	< 0.001
Estrategias de Acompañamiento	645	< 0.001
Capacidad de Respuesta	450	< 0.001
Capacidad de Acceso	388	< 0.05
Impacto en los Costos	251	< 0.05

Nota. Datos recolectados de la investigación. Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis de la Tabla 3 y Validación de Hipótesis: Los datos validan de forma contundente la Hipótesis Alternativa (H1) y rechazan la Hipótesis Nula (H0).

El hallazgo más significativo es la drástica diferencia entre la calificación de una variable (Tabla 1) y su incidencia en la satisfacción (Tabla 2).

1. **Validación de H1:** La "Seguridad Percibida" (r=0.721) y el "Acompañamiento" (r=0.645) muestran las correlaciones más fuertes y estadísticamente significativas con la satisfacción. Esto demuestra que los

verdaderos impulsores de la lealtad no son funcionales, sino emocionales: **confianza y respaldo**.

2. **La Paradoja:** La variable "Impacto en los Costos", aunque fue la mejor calificada (M=4.42), presenta la correlación **más débil** (r=0.251) con la satisfacción general.

3. **Interpretación del Hallazgo:** Esto significa que el ahorro de tiempo y dinero es un "factor higiénico" (Herzberg, 1959); los clientes lo esperan, lo dan por sentado, pero **no genera lealtad** por sí solo. En cambio, una mala experiencia de soporte o un incidente de seguridad (o el miedo a este) tiene un poder destructivo mucho mayor sobre la relación.

El análisis correlacional confirma que la estrategia del banco, centrada en la eficiencia, está generando buenos resultados en variables de bajo impacto, mientras descuida las variables críticas que realmente construyen la relación con el cliente.

10.3. Hallazgos Cualitativos: La Explicación del "Por qué"

Las 12 entrevistas en profundidad (Fase Cualitativa) permitieron explorar el "por qué" de las bajas calificaciones en seguridad y acompañamiento. Emergieron tres categorías principales que explican la frustración del cliente:

Categoría 1: "El miedo al clic equivocado" (Seguridad) Los clientes no desconfían de la tecnología del banco, desconfían de su propia capacidad para usarla sin cometer errores y del vacío que perciben si algo sale mal.

> "Yo hago la transferencia y me da pánico que la plata se vaya para donde no es, o que me roben, y que el banco simplemente me diga que es mi responsabilidad, pues usted hizo el proceso". (Entrevistado 3, 62 años).

Categoría 2: "El laberinto del Chatbot" (Acompañamiento) Esta fue la categoría con mayor saturación y frustración. Los clientes perciben los canales de soporte (chatbots,

menús telefónicos) no como una ayuda, sino como una barrera diseñada para evitar el contacto humano.

> "Es una pesadilla. El robot no entiende, te da vueltas, y para hablar con un humano tienes que pasar 20 minutos peleando con la máquina o marcando opciones que no existen". (Entrevistado 7, 32 años).

> "El día que me clonaron la tarjeta, la app no me sirvió de nada. El chatbot me decía 'intente más tarde'. Necesitaba un asesor con poder para bloquear todo y no fue sencillo" (Entrevistado 5, 51 años).

Categoría 3: "Eficientes pero Solos" (La Paradoja) Los clientes reconocen la eficiencia, pero la contrastan con la falta de respaldo, resumiendo el problema central de la investigación.

> "Sí, es muy rápido para pagar la luz, eso es una maravilla. Pero el día que tuve un problema serio con un pago grande, no había nadie. Me sentí solo. A veces prefiero la fila de la oficina si sé que una persona real me va a responder". (Entrevistado 9, 60 años).

11. Discusión de Resultados

La discusión que se presenta a continuación busca esclarecer los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo, correlacionándolos directamente con el Marco Referencial y las teorías expuestas en el Capítulo 3. El análisis trasciende la descripción estadística para interpretar el fenómeno de la generación de valor en BBVA.

La Paradoja de la Eficiencia vs. La Confianza: Una validación del modelo de Zeithaml El hallazgo central de esta investigación es la discrepancia significativa entre la alta valoración de la eficiencia (Costos y Acceso) y la baja valoración de la seguridad y el acompañamiento. Al contrastar esto con la Teoría del Valor Percibido de Zeithaml (1988), citada en el marco teórico, se confirma que el cliente realiza un "trade-off" (intercambio) constante. Zeithaml postulaba que el valor es "lo que recibo versus lo que doy". Los resultados indican que los clientes de BBVA perciben que *reciben* tiempo y ahorros (beneficios funcionales), pero sienten que *dan* o sacrifican su tranquilidad mental (costos psíquicos y riesgo percibido). La correlación débil entre el "ahorro de costos" y la "satisfacción general" (r=0.251) sugiere que, tal como teóricamente se planteó, los beneficios utilitarios se han convertido en *commodities* (bienes básicos esperados), mientras que los sacrificios de seguridad pesan desproporcionadamente en la ecuación de valor.

El "Agujero Negro" en el Servicio Electrónico: Contraste con E-S-QUAL Al analizar los resultados bajo la lente del modelo E-S-QUAL de Parasuraman et al. (2005), se evidencia que BBVA ha dominado las dimensiones de "Eficiencia" y "Disponibilidad del Sistema". Sin embargo, ha fallado críticamente en la dimensión de "Recuperación del Servicio" (Service Recovery), operacionalizada en este estudio como "Estrategias de Acompañamiento". La literatura revisada, específicamente el estudio de Cáceres (2022) sobre la "paradoja de la eficiencia", advertía que los usuarios penalizan a las marcas que son tecnológicamente avanzadas pero humanamente distantes. Nuestros hallazgos

cualitativos ("El laberinto del Chatbot") confirman esta teoría en el contexto colombiano. La discusión aquí es clara: la tecnología de automatización (chatbots, IA), que el banco implementó para aumentar su eficiencia interna, está siendo percibida por el cliente como una barrera de servicio, no como una facilitación. Esto contradice la promesa del modelo "Bank 4.0" de King (2018), quien argumentaba que la banca sin fricciones generaría mayor *engagement*; en el caso de BBVA, la eliminación de la fricción humana ha generado una sensación de abandono.

La Seguridad como Factor Higiénico vs. Motivacional Los resultados muestran que la "Seguridad Percibida" tiene la correlación más alta con la satisfacción (r=0.721). Contrastando esto con el entorno normativo colombiano (Circular 007 de la SFC), se observa una brecha entre el "cumplimiento normativo" y la "percepción del cliente". Aunque el banco cumpla técnicamente con la ley (Marco Jurídico), el cliente no *siente* esa seguridad. Esto se alinea con los hallazgos de Gutiérrez et al. (2021) en España, quienes encontraron que la confianza es el predictor número uno de lealtad. La discusión sugiere que BBVA ha tratado la seguridad como un requisito técnico (firewalls, claves), cuando los resultados demuestran que es un atributo emocional. La falta de "pedagogía de seguridad" ha dejado al cliente indefenso ante su propia percepción de riesgo, anulando el valor agregado de la digitalización.

En síntesis, la discusión de los resultados revela que la sistematización en BBVA ha sido exitosa tecnocráticamente pero deficiente relacionalmente. La hipótesis planteada se confirma no solo estadísticamente, sino teóricamente: la tecnología por sí sola no sostiene la propuesta de valor si no está cimentada en la confianza (seguridad) y el respaldo (acompañamiento).

12. Conclusiones

Validación y Análisis Crítico de la Hipótesis de Investigación

En relación con la hipótesis planteada (H1), esta investigación permite validarla de manera contundente, pero con matices críticos que revelan una vulnerabilidad estratégica para la entidad. Se demostró que la percepción de valor agregado sí está determinada inicialmente por la conveniencia y el ahorro de costos, pero este efecto positivo es anulado y moderado negativamente por la percepción de inseguridad y la deficiencia en el acompañamiento.

La crítica fundamental radica en que BBVA ha construido su propuesta de valor sobre pilares "higiénicos" (según la teoría de Herzberg aplicada al servicio). El cliente asume que la banca digital debe ser rápida y barata; por tanto, el cumplimiento de estas variables (donde BBVA obtuvo altos puntajes) no genera gratitud ni lealtad genuina, simplemente evita la insatisfacción inmediata. En contraste, las variables motivacionales y relacionales (seguridad y soporte), que son las verdaderas generadoras de confianza y lealtad a largo plazo, presentan las calificaciones más bajas y las correlaciones más altas con la satisfacción general. Esto implica que la sistematización, tal como está planteada hoy, es un mecanismo eficiente de transacción, pero un mecanismo ineficiente de vinculación emocional.

Sobre el Objetivo General: La Paradoja de la Digitalización Deshumanizada

Al evaluar el nivel de percepción de valor agregado, se concluye que BBVA enfrenta una "Paradoja de Eficiencia". La sistematización ha logrado optimizar los procesos operativos del banco, reduciendo tiempos y costos, pero ha transferido una carga cognitiva y emocional desproporcionada al usuario. El cliente percibe que el banco es tecnológicamente robusto "funciona", pero humanamente ausente "no me respalda".

Desde una perspectiva crítica, se evidencia que la entidad ha cruzado un "Umbral de Deshumanización". La automatización excesiva de los canales de soporte, chatbots que actúan como barreras de contención y no como facilitadores ha generado una sensación de abandono en los momentos de la verdad. El valor agregado de "no ir a la oficina" se destruye instantáneamente cuando el cliente enfrenta un problema crítico (fraude o error técnico) y no encuentra un interlocutor válido. Por ende, la digitalización en BBVA está generando valor funcional, pero destruyendo valor relacional, lo cual es insostenible en un mercado donde la competencia (Neobancos) está invirtiendo fuertemente en la experiencia de usuario (UX) y la cercanía.

Sobre los Objetivos Específicos: Asimetría Operativa y Brecha de Confianza

En cuanto al diagnóstico de las variables, se concluye que existe una Asimetría Operativa en la estrategia del banco. Existe una inversión masiva en la "Capa de Acceso" (biometría, velocidad de carga, estabilidad), pero una desinversión perceptible en la "Capa de Contención" (seguridad psicológica y acompañamiento).

El cliente se siente tecnológicamente empoderado para realizar operaciones, pero psicológicamente vulnerable ante los riesgos. La conclusión propositiva es que la seguridad no puede seguir siendo tratada como un checklist técnico o normativo (cumplimiento de la Circular 007); debe ser gestionada como un atributo de servicio. La falta de pedagogía activa ha dejado al cliente indefenso ante su propio miedo al fraude "miedo al clic equivocado", lo que limita la adopción profunda de productos más complejos a través del canal digital.

Sobre la Satisfacción y el Riesgo de Fuga

Finalmente, en relación con la satisfacción, se concluye que la base de clientes digitales de BBVA presenta una lealtad frágil, sostenida más por los costos de cambio, la dificultad de cambiar de banco que por una satisfacción genuina. La correlación estadística

demostró que si BBVA no mejora la percepción de seguridad y acompañamiento, el riesgo de fuga hacia competidores nativos digitales es inminente.

La crítica central es que el banco ha confundido "digitalización" con "autoservicio total". El modelo actual asume un cliente experto y autónomo que no existe en la realidad demográfica promedio de la oficina estudiada. La propuesta de valor futura no puede basarse en eliminar el contacto humano, sino en cualificarlo. El valor agregado en la era de la Inteligencia Artificial no vendrá de algoritmos más rápidos, sino de la capacidad de la tecnología para potenciar la empatía y ofrecer un respaldo híbrido, que combine la eficiencia del bit con la calidez del trato humano en situaciones críticas.

Recomendaciones

1. **Estratégica:** Rebalancear KPIs. Medir "Resolución al Primer Contacto" y "Confianza", no solo "Número de Clics".
2. **Táctica (Botón de Pánico):** Implementar en la App una opción visible de "Hablar con Humano" para casos críticos (fraude/fallos), saltándose el chatbot.
3. **Táctica (Pedagogía):** Campaña "Aprende haciendo" con simuladores de transacciones para reducir el miedo al error en usuarios mayores.
4. **Táctica (IA Empática):** Entrenar al chatbot para detectar lenguaje de frustración y derivar automáticamente a un asesor.

Referencias

ASOBANCARIA. (2023). Reporte de Inclusión Financiera 2023. Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2023/11/Reporte-de-Inclusion-Financiera-2023.pdf

Bancolombia y EAFIT se unieron para crear cinco prototipos de innovación social. (s/f). Universidad EAFIT. https://www.eafit.edu.co/noticias/bancolombia-y-eafit-se-unieron-para-crear-cinco-prototipos-de-innovacion-social

BBVA. (2024). Informe Anual 2023. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. https://shareholdersandinvestors.bbva.com/wp-content/uploads/2024/02/BBVA-Informe-Anual-2023.pdf

Castillo, M. C. Z. (2023). Retos de la regulación financiera frente a los neobancos en Colombia [Trabajo de grado de maestría, Universidad Externado de Colombia]. https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/596f2d52-26da-4311-8bfd-d9ed0a484723/content

Deloitte. (2023). 2024 banking and capital markets outlook: Steering toward lasting value [Perspectivas 2024 para banca y mercados de capitales: rumbo hacia un valor duradero]. Deloitte Insights. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook.html

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research [Liderazgo de servicio: revisión sistemática y llamado a futuras investigaciones]. The Leadership Quarterly, 30(1), 111–132. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004

Finnovista.com. (S/F). Panorama Económico. https://www.finnovista.com/wp-content/uploads/2024/05/RADAR-COLOMBIA-ESPANOL-3.pdf

Lăzăroiu, G., Neguriţă, O., Grecu, I., Grecu, G., & Mitran, P. C. (2020). Consumers' Decision-Making Process on Social Commerce Platforms: Online Trust, Perceived Risk, and Purchase Intentions [Proceso de toma de decisiones de los consumidores en plataformas de comercio social: confianza en línea, riesgo percibido e intención de compra]. Frontiers in Psychology, 11, 890. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00890

Régimen de protección al consumidor financiero. Ley 1328 de 2009 - Gestor Normativo. (s/f). https://www.funcionpublica.gov.co/eva//gestornormativo//norma.php?i=36841

Protección de datos personales. Ley 1581 de 2012 - Gestor Normativo. (s/f). https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981

Medina Quintero, J. M., Ríos Echeverría, O., & Ortiz Rodríguez, F. (2021). Confianza y calidad de la información para la satisfacción y lealtad del cliente en el e-Banking con el uso del teléfono celular. Contaduría y administración, 67(1), 318. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.2965

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality [E-S-QUAL: una escala de múltiples ítems para evaluar la calidad del servicio electrónico]. *Journal of Service Research, 7*(3), 213–233. https://doi.org/10.1177/1094670504271156

RiskMathics Financial Institute. (2021, 27 de julio). *Brett King, Bank 4.0, Banking everywhere but not a bank* [Brett King, Bank 4.0, banca en todas partes, pero no un banco]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=XeYAlswuz5U

Superfinanciera. (2012, octubre 1). Superfinanciera fortalece la protección de la información de los consumidores financieros ante riesgos de ciberseguridad y la realización de operaciones en pasarelas de pago. Superfinanciera. https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10097769/superfinanciera-fortalece-la-proteccion-de-la-informacion-de-los-consumidores-financieros-ante-

riesgos-de-ciberseguridad-y-la-realizacion-de-operaciones-en-pasarelas-de-pago-10097769/

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence [Percepciones del consumidor sobre precio, calidad y valor: un modelo de medios y fines y síntesis de evidencia]. https://www.flinders.edu.au/content/dam/documents/study/international/executive-education-week/marketing-prework-3.pdf