Open Finance para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris[1]

Cristhian Ancizar Salazar Lopera[2]

Yuly Catherine Salamanca Lozano[3]

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

2026

[1] Artículo de investigación científica derivado del proyecto de grado "Open Finance como Estrategia para la Colocación de Tarjetas de Crédito en Banco GNB Sudameris", desarrollado en la Universitaria Agustiniana. Financiación propia.

[2] Ingeniero Industrial, egresado de la Universidad Los Libertadores. Estudiante de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Uniagustiniana. Analista de Organización y Procesos en Banco GNB Sudameris. Correo electrónico: (cristhian.salazarl@uniagustiniana.edu.co), estudiante de la especialización en Gerencia de Proyectos de la Uniagustiniana.

[3] Ingeniera Industrial, egresada de la Universidad El Bosque. Estudiante de la Especialización en Gerencia de Proyectos de la Uniagustiniana. Analista de Organización y Procesos en Banco GNB Sudameris. Correo electrónico: (yuly.salamancal@uniagustiniana.edu.co).

Open Finance para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris

Cristhian Ancizar Salazar Lopera

Yuly Catherine Salamanca Lozano

Tutor: Andrés Bonilla Betancourt

Trabajo para optar por el titulo de Gerentes de Proyectos

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

2026

Tabla de Contenido

Introducción 9

Revisión de literatura 16

Enfoques teóricos del Open Finance y la gestión de datos 16

Transformación digital y capacidades tecnológicas en el sector financiero 16

Open Finance como habilitador de nuevos modelos de negocio 17

Open Finance y originación de productos crediticios 18

Analítica de datos, personalización y generación de valor 20

Estrategias comerciales basadas en datos para la colocación de productos crediticios 21

Estrategia metodológica 24

Enfoque metodológico 24

Alcance metodológico 24

Unidad de análisis y fuentes de información 25

Revisión documental 26

Análisis de información institucional y sectorial 26

Procesamiento y análisis de la información 27

Herramientas de análisis 28

Consideraciones éticas 29

Resultados 30

Fuentes analizadas para la identificación de oportunidades de Open Finance 30

Oportunidades que ofrece Open Finance para la colocación de tarjetas de crédito..... 33

Diagnóstico del comportamiento de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris..... 36

Estrategias para la colocación de tarjetas de crédito mediante Open Finance..... 45

Estrategia 1. Fidelización basada en comportamiento. 46

Estrategia 2. Implementar modelos de originación basados en datos compartidos. 48

Estrategia 3. Personalización inteligente de tarjetas. 50

Estrategia 4. Analítica predictiva. 51

Discusión y conclusiones 53

Contrastación de resultados con la literatura 53

Cumplimiento del objetivo específico 1 55

Cumplimiento del objetivo específico 2 55

Cumplimiento del objetivo específico 3 56

Limitaciones del estudio 57

Líneas futuras de investigación..... 57

Proyección académica e institucional 59

Referencias..... 60

Lista de Tablas

Tabla 1 Oportunidades de Open Finance para tarjetas de crédito 31

Tabla 2 Oportunidades del Open Finance 34

Tabla 3 Colocación de tarjetas de crédito 2025 y 2026 37

Tabla 4 Benchmarking tarjetas de crédito en Colombia 41

Tabla 5 Tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris 44

Lista de Figuras

Figura 1 Pensionados de Colpensiones, enero-marzo de 2026 33

Figura 2 Calidad de cartera del sistema financiero colombiano, 2025 40

Figura 3 Dinámica de incorporación al crédito en Colombia 49

Resumen

El Open Finance se ha convertido en una de las iniciativas más relevantes de la transformación digital del sector financiero, porque permite compartir información de manera segura, autorizada y bajo el consentimiento del usuario mediante interfaces de programación de aplicaciones (APIs). En Colombia, su implementación abre oportunidades importantes para las entidades financieras, aunque también exige resolver retos regulatorios, tecnológicos y estratégicos en un mercado donde el uso adecuado de los datos empieza a marcar diferencias competitivas.

Este artículo analiza cómo el Open Finance puede apoyar la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris a partir de tres elementos: la revisión de oportunidades del mercado, el diagnóstico del producto y la formulación de estrategias comerciales basadas en datos. La investigación se desarrolló con enfoque cualitativo y alcance descriptivo, a partir de literatura especializada, documentos regulatorios, informes sectoriales e información institucional relacionada con la transformación digital en el sector financiero. Como apoyo para la organización del estudio se retomaron buenas prácticas seleccionadas de la Guía PMBOK, principalmente para delimitar el alcance, ordenar la información y estructurar los hallazgos.

El análisis permite concluir que el Open Finance puede convertirse en un factor estratégico para Banco GNB Sudameris, siempre que su adopción no se limite al cumplimiento regulatorio y esté acompañada de capacidades tecnológicas, gobierno de datos, gestión del cambio y mecanismos claros para proteger la información de los clientes.

Palabras clave: Open Finance, Tarjetas de Crédito, Transformación Digital, Analítica de Datos, Gestión de Proyectos.

Abstract

Open Finance has become one of the most relevant initiatives in the digital transformation of the financial sector, as it enables the secure and authorized sharing of information, subject to user consent, through application programming interfaces (APIs). In Colombia, its implementation presents significant opportunities for financial institutions, while also requiring the resolution of regulatory, technological, and strategic challenges in a market where the effective use of data is increasingly becoming a source of competitive differentiation.

This article analyzes how Open Finance can support credit card origination and placement at Banco GNB Sudameris through three main elements: the review of market opportunities, the diagnosis of the product, and the formulation of data-driven commercial strategies. The research was developed using a qualitative approach with a descriptive scope, based on specialized literature, regulatory documents, industry reports, and institutional information related to digital transformation in the financial sector. Selected good practices from the PMBOK Guide were also used to support the organization of the study, particularly to define its scope, structure the information, and organize the findings.

The analysis concludes that Open Finance can become a strategic enabler for Banco GNB Sudameris, provided that its adoption goes beyond regulatory compliance and is supported by technological capabilities, robust data governance, change management, and clear mechanisms to protect customer information.

Key words: Open Finance, Credit Cards, Digital Transformation, Data Analytics, Project Management.

Introducción

El desarrollo del Open Finance hace parte de una transformación gradual en la forma como las entidades financieras administran, comparten y aprovechan la información. Durante años, los datos de los clientes permanecieron principalmente dentro de cada entidad, lo que limitaba su uso para innovar, personalizar servicios y mejorar decisiones comerciales. Con la evolución hacia modelos más abiertos, la información puede compartirse de forma segura entre distintos actores del ecosistema, siempre bajo el consentimiento explícito del usuario y mediante tecnologías como las interfaces de programación de aplicaciones (APIs). Esta transición ha favorecido la aparición de servicios financieros más personalizados, competitivos y ajustados a las necesidades de los consumidores (Banco Mundial, 2022; Bank for International Settlements [BIS], 2021).

En el caso colombiano, el desarrollo del Open Finance se encuentra en una fase de consolidación regulatoria definida principalmente por el Decreto 0368 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2026), el cual establece el marco normativo para el acceso, uso y aprovechamiento de los datos financieros bajo el principio de que la información pertenece al usuario y debe ser compartida únicamente con su consentimiento expreso. Este decreto marca un punto de inflexión al pasar de un esquema voluntario a uno obligatorio para las entidades vigiladas, buscando fortalecer la competencia, la inclusión financiera y la innovación en el sector.

Complementariamente, la Circular Externa 004 de 2024 de la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC) establece los lineamientos operativos para la implementación del modelo, definiendo reglas relacionadas con el tratamiento de datos, la interoperabilidad y los estándares tecnológicos que deben adoptar las entidades vigiladas para

participar en el ecosistema de Open Finance (Superintendencia Financiera de Colombia, 2024). Sin embargo, aunque esta normativa constituye un avance significativo, el desarrollo del Open Finance en Colombia aún enfrenta retos importantes, particularmente en la definición detallada y estandarización completa de aspectos técnicos, operativos y de implementación, los cuales son responsabilidad de la Superintendencia Financiera de Colombia en su rol de supervisor y regulador del sistema (Unidad de Regulación Financiera, 2021). En este marco, la falta de especificaciones plenamente consolidadas puede generar incertidumbre en las entidades financieras frente a la adopción del modelo.

La transición hacia ecosistemas financieros abiertos también ha dado mayor participación a nuevos actores, especialmente fintechs, y ha cambiado la forma en que las entidades compiten y colaboran. Por ello, el valor del Open Finance no está solo en conectar sistemas mediante APIs, sino en la capacidad de las entidades para integrar información de distintas fuentes, interpretarla correctamente y convertirla en productos, procesos y decisiones comerciales más pertinentes (Banco Mundial, 2022; Bank for International Settlements [BIS], 2021).

A nivel internacional, la implementación del Open Finance ha mostrado resultados heterogéneos, destacándose el caso del Reino Unido como uno de los principales referentes en la adopción de estos modelos. Desde la entrada en vigor del Open Banking en 2018, este país ha logrado un crecimiento significativo en el uso de servicios financieros basados en datos, alcanzando millones de usuarios y un alto nivel de penetración en consumidores y pequeñas empresas (Open Banking Limited, 2024). Además, el Reino Unido ha consolidado un ecosistema robusto gracias a la estandarización de APIs, el desarrollo de marcos regulatorios claros y la articulación entre entidades financieras, fintechs y reguladores, facilitando así la transición hacia el Open Finance (Financial Conduct Authority [FCA], 2025). No obstante, incluso en este

contexto se han identificado desafíos relacionados con la comprensión del usuario y la necesidad de fortalecer la estandarización en algunos procesos.

En contraste, otros países han enfrentado mayores dificultades en la implementación del Open Finance, particularmente aquellos con menor desarrollo tecnológico o con marcos regulatorios aún en consolidación. Estudios recientes indican que, aunque este modelo se ha expandido a múltiples jurisdicciones, su nivel de avance depende de factores como la infraestructura digital, la cultura financiera y la capacidad institucional de los reguladores (Cambridge Centre for Alternative Finance, 2022). En América Latina, el caso de Brasil se destaca como un ejemplo relevante de aprendizaje evolutivo, ya que, si bien presentó dificultades iniciales relacionadas con la experiencia del usuario y la complejidad de los procesos de consentimiento, logró superar estos obstáculos mediante ajustes regulatorios y tecnológicos, alcanzando una adopción significativa en un corto periodo de tiempo Fernández et al. (2023).

En Colombia, el Open Finance se proyecta como un mecanismo relevante para la transformación del sistema financiero, porque facilita una mayor competencia, promueve la innovación en los servicios financieros y amplía las posibilidades de inclusión financiera a partir del intercambio seguro y autorizado de datos. La literatura revisada señala que este modelo puede mejorar la evaluación crediticia, la personalización de productos, la eficiencia operativa y el acceso de los consumidores a soluciones más ajustadas a sus necesidades. Además, la interoperabilidad de la información financiera permite desarrollar modelos analíticos más sólidos para la gestión del riesgo, la segmentación de clientes y la toma de decisiones estratégicas, generando beneficios tanto para las entidades financieras como para los usuarios del sistema (Stefanelli et al., 2022; Berger Castrillón & Múnera Alzate, 2024; Dias & Perera, 2026).

Asimismo, se incluyó el trabajo de Stefanelli et al. (2022), disponible como preprint en el repositorio arXiv, debido a su pertinencia para el análisis de la transformación digital, las alianzas con FinTech y el uso de APIs en el sector financiero. No obstante, sus aportes fueron interpretados considerando que la versión consultada no corresponde a una publicación sometida a arbitraje académico.

Sin embargo, el avance del Open Finance también ha intensificado la dinámica competitiva del sector financiero, permitiendo que las entidades con mayores capacidades tecnológicas y analíticas generen ventajas competitivas significativas (McKinsey & Company, 2022; Deloitte, 2023). En este contexto, surge el riesgo de que instituciones de mayor tamaño capten clientes de entidades más pequeñas, lo que plantea la necesidad de diseñar estrategias diferenciadoras que aseguren la sostenibilidad y el posicionamiento en el mercado.

Ahora bien, la colocación de tarjetas de crédito constituye uno de los procesos estratégicos para las entidades financieras, debido a su impacto en la rentabilidad, la fidelización de clientes y la diversificación del portafolio de productos. El crecimiento sostenible de este producto depende de la capacidad de las entidades para optimizar sus procesos de originación mediante evaluaciones de riesgo más precisas y una comprensión integral del comportamiento financiero de los clientes. En este contexto, la literatura reciente evidencia que el acceso a fuentes de datos interoperables derivadas del Open Banking y Open Finance puede mejorar la capacidad predictiva de los modelos de evaluación crediticia frente a los esquemas tradicionales basados únicamente en información de centrales de riesgo, permitiendo reducir la asimetría de información, fortalecer los procesos de originación y ampliar el acceso al crédito para segmentos previamente subatendidos (Babina et al., 2025; Rishabh, 2024). Además, la incorporación de datos transaccionales oportunos permite desarrollar modelos de originación más dinámicos,

siempre que estos se integren con criterios de gobierno de datos, explicabilidad y gestión responsable del riesgo.

El aprovechamiento de los datos se ha convertido en uno de los principales diferenciadores competitivos del sector financiero. En el ecosistema de Open Finance, la posibilidad de integrar información proveniente de múltiples fuentes permite a las entidades construir una visión más completa del cliente, fortaleciendo la segmentación, la personalización de productos y la generación de ofertas con mayor probabilidad de aceptación. Diversos estudios señalan que una estrategia de datos bien estructurada incrementa el valor generado para los clientes al facilitar recomendaciones financieras personalizadas, mejorar la experiencia del usuario y optimizar la toma de decisiones comerciales. De igual manera, la democratización de los datos dentro del ecosistema financiero impulsa procesos de innovación, colaboración entre actores y desarrollo de nuevos modelos de negocio basados en el uso responsable de la información, generando beneficios tanto para las entidades financieras como para los consumidores (Grassi et al., 2022; Bonvino & Giorgino, 2026). Estos avances posicionan la analítica de datos como un soporte clave para fortalecer la comercialización de productos financieros como las tarjetas de crédito.

En este escenario, el Banco GNB Sudameris enfrenta un doble desafío: por un lado, cumplir con las exigencias regulatorias y tecnológicas derivadas del Open Finance, y por otro, anticiparse estratégicamente a su implementación para fortalecer su competitividad. Más allá del cumplimiento normativo, la adopción proactiva de este modelo representa una oportunidad para diseñar estrategias orientadas a la retención de clientes actuales y la atracción de nuevos segmentos, mediante el desarrollo de servicios personalizados y el aprovechamiento eficiente de los datos.

El problema de investigación se centra en definir cómo Banco GNB Sudameris puede aprovechar, de manera práctica y estratégica, las capacidades del Open Finance para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito en un entorno con mayor competencia, más disponibilidad de información financiera e innovación digital. Aunque el modelo abre oportunidades para mejorar la originación crediticia, la segmentación y la personalización de la oferta, todavía se requiere una estrategia estructurada que permita convertir dichas capacidades en ventajas comerciales concretas para este producto.

¿Cómo puede aprovecharse el Open Finance como estrategia para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris, a partir del análisis de las oportunidades del mercado y del comportamiento actual del producto?

Analizar el potencial del Open Finance como estrategia para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris, mediante el estudio de las oportunidades del mercado y del desempeño del producto, con el fin de formular estrategias que contribuyan a optimizar su comercialización y generar ventajas competitivas para la entidad. Como objetivos específicos se plantean:

(i) Analizar las oportunidades que ofrece el Open Finance para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito, a partir de la revisión de la evidencia científica, las tendencias del mercado financiero y las mejores prácticas del sector, para identificar los factores estratégicos aplicables al contexto de la entidad durante el desarrollo de la investigación.

(ii) Diagnosticar el comportamiento actual del producto tarjeta de crédito en Banco GNB Sudameris, mediante el análisis de su desempeño comercial y la identificación de oportunidades de mejora.

(iii) Formular estrategias para el aprovechamiento del Open Finance que contribuyan a optimizar la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris, con base en los hallazgos obtenidos del análisis del mercado y del diagnóstico del producto, evaluando su pertinencia y viabilidad para la organización durante el desarrollo de la investigación.

Aunque la literatura reciente ha estudiado el Open Finance desde enfoques regulatorios, tecnológicos y de transformación digital, todavía son escasos los trabajos que lo analizan como una herramienta para fortalecer la comercialización de productos crediticios en bancos tradicionales, especialmente en Colombia. Buena parte de las investigaciones se concentra en los efectos del intercambio de datos sobre la competencia y la inclusión financiera; sin embargo, existe menor desarrollo sobre la forma en que estas capacidades pueden traducirse en estrategias comerciales concretas. Por esta razón, el presente estudio aporta una lectura aplicada al producto de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris.

Revisión de literatura

Enfoques teóricos del Open Finance y la gestión de datos

La literatura describe el Open Finance como un modelo que modifica la relación entre usuarios, entidades financieras y terceros autorizados, al reconocer que el titular de la información debe tener mayor control sobre sus datos. La OECD (2023) resalta su aporte a la interoperabilidad y a la eficiencia del sistema financiero; el Banco Mundial (2022) destaca su potencial para ampliar la inclusión financiera mediante servicios más accesibles y personalizados; y el Bank for International Settlements (2021) señala que el intercambio estructurado de datos ayuda a reducir asimetrías de información. En conjunto, estos enfoques coinciden en que los datos dejaron de ser un recurso meramente operativo y pasaron a ocupar un lugar estratégico en la transformación digital de la banca.

Desde una mirada empresarial, Deloitte (2023) interpreta el Open Finance como un cambio en los modelos de negocio tradicionales, porque permite que los datos se conviertan en insumo para innovar y generar valor. McKinsey & Company (2022) complementa esta visión al señalar que las entidades con capacidades avanzadas de analítica pueden construir ventajas competitivas más sostenibles. Sin embargo, Zetzsche et al. (2018) advierten que la apertura de información también trae exigencias en materia regulatoria y de gobierno de datos. Por lo tanto, el Open Finance no debe entenderse únicamente como una transformación tecnológica, sino como un cambio organizacional que exige estrategia, capacidades internas y gestión responsable de la información.

Transformación digital y capacidades tecnológicas en el sector financiero

El desarrollo del Open Finance está estrechamente relacionado con la transformación digital, entendida como la incorporación de tecnologías que modifican procesos, canales y

capacidades organizacionales. Westerman et al. (2014) señalan que esta transformación implica redefinir modelos operativos y desarrollar capacidades tecnológicas para responder a entornos dinámicos. Por su parte, Brynjolfsson y McAfee (2017) explican que el uso intensivo de datos y tecnologías digitales ha creado nuevas formas de competir basadas en innovación y eficiencia. En el sector financiero, el Banco Mundial (2022) destaca que tecnologías como las APIs facilitan el intercambio seguro de información entre actores del ecosistema, lo que convierte la interoperabilidad en una condición relevante para avanzar hacia modelos financieros abiertos.

McKinsey & Company (2022) destaca que las capacidades analíticas avanzadas permiten mejorar la segmentación de clientes y la personalización de productos financieros, dos aspectos críticos en mercados con alta presión competitiva. Deloitte (2023) coincide en que la integración entre tecnología y estrategia puede optimizar procesos internos y mejorar el desempeño operativo. Desde otra perspectiva, Porter y Heppelmann (2015) sostienen que los datos se han convertido en un recurso estratégico para crear valor. Estas posturas permiten entender que la transformación digital no es un componente accesorio del Open Finance, sino una condición necesaria para aprovecharlo de manera efectiva.

Open Finance como habilitador de nuevos modelos de negocio

Mientras la OECD (2023) ubica el principal aporte del Open Finance en la competencia y la inclusión financiera, Grassi et al. (2022) llevan la discusión hacia el uso estratégico de los datos dentro de la organización. Para estos autores, el valor del modelo no depende únicamente de contar con más información, sino de integrarla a procesos que permitan comprender mejor a los clientes, personalizar la oferta y mejorar las decisiones comerciales. Babina et al. (2025), por su parte, analizan el efecto en el mercado crediticio y muestran que el acceso compartido a

información financiera puede fortalecer la originación y la evaluación del riesgo al reducir asimetrías entre prestamistas y consumidores. Estas miradas no se contradicen; más bien muestran que el Open Finance genera valor cuando la apertura de datos se traduce en capacidades comerciales, analíticas y operativas.

La presión competitiva del sector financiero ha llevado a las entidades a revisar sus modelos de negocio y la forma en que construyen relaciones con los clientes. Stefanelli et al. (2022) señalan que los bancos cumplen un papel relevante en la transición digital, pero su capacidad de adaptación depende de cómo aprovechen la información y de su disposición para colaborar dentro del ecosistema financiero. Esta perspectiva coincide con Grassi et al. (2022), quienes proponen una estrategia de datos orientada al cliente, en la cual la información no se utiliza solo para vender productos, sino para entender necesidades, mejorar experiencias y diseñar condiciones comerciales más pertinentes. Desde esta lectura, el Open Finance puede fortalecer modelos existentes, siempre que la entidad logre convertir los datos en decisiones concretas y no solo en repositorios de información.

Open Finance y originación de productos crediticios

La originación de productos crediticios comprende el conjunto de actividades mediante las cuales una entidad financiera identifica clientes potenciales, evalúa su perfil de riesgo, determina su elegibilidad y desarrolla las acciones necesarias para la aprobación y colocación del producto. Thomas, Crook y Edelman (2017) sostienen que esta etapa es determinante para la calidad de la cartera y la sostenibilidad del negocio financiero. En la misma línea, Siddiqi (2017) señala que la efectividad de la originación depende de la capacidad para incorporar información relevante en la evaluación de los solicitantes, mientras que el Bank for International Settlements

(2021) destaca que el acceso a datos más completos y oportunos contribuye a reducir las asimetrías de información y mejorar la asignación eficiente del crédito. En conjunto, estas perspectivas evidencian que la calidad de la información utilizada en la evaluación crediticia constituye un factor crítico para fortalecer la gestión del riesgo y la toma de decisiones comerciales.

Desde esta perspectiva, Siddiqi (2017) argumenta que los modelos modernos de originación han evolucionado hacia esquemas que incorporan analítica de datos y fuentes de información más amplias para mejorar la evaluación de los clientes. Esta visión coincide con Babina et al. (2025), quienes evidencian que el acceso compartido a información financiera fortalece la capacidad de evaluación crediticia y reduce las asimetrías de información entre entidades y consumidores. De manera complementaria, Rishabh (2024) señala que los datos de pagos interoperables pueden aportar señales adicionales para la selección y monitoreo de créditos, aunque advierte que su utilidad depende de la calidad de la información disponible y de la forma como se gestione el equilibrio entre precisión, privacidad y riesgo. Estas contribuciones sugieren que el acceso a datos más enriquecidos y diversos puede fortalecer los procesos de originación, siempre que su uso no sustituya el análisis prudencial de la entidad.

El aprovechamiento de los beneficios del Open Finance depende de la forma en que las organizaciones incorporen los datos en sus procesos comerciales y de decisión. Stefanelli et al (2022) sostienen que la digitalización y los modelos financieros abiertos están transformando la creación de valor mediante la colaboración con FinTechs y el uso de APIs. Esta lectura coincide con Grassi et al. (2022), quienes plantean que los datos generan valor cuando hacen parte de una estrategia centrada en el cliente y en la personalización de productos. A su vez, Porter y Heppelmann (2015) resaltan el carácter estratégico de los datos para construir ventajas

competitivas, mientras que Westerman et al. (2014) señalan que las capacidades digitales fortalecen la adaptación organizacional y el desempeño empresarial. Sin embargo, Garcia, Garcia y Rigobon (2023) advierten que una dependencia excesiva de modelos basados en datos puede generar riesgos asociados a sesgos algorítmicos y decisiones automatizadas poco transparentes. En conjunto, estos aportes sugieren que el éxito del Open Finance no está únicamente en acceder a más información, sino en convertirla en decisiones responsables, transparentes y útiles para la estrategia del negocio.

Analítica de datos, personalización y generación de valor

Open Finance ha intensificado la competencia en el sector financiero, al permitir que múltiples actores accedan a información relevante para el diseño de productos y servicios. McKinsey & Company (2022) sostiene que las entidades que utilizan los datos de manera estratégica pueden mejorar la experiencia del cliente y optimizar su oferta de valor. De manera similar, Deloitte (2023) indica que la personalización de servicios se ha convertido en uno de los principales diferenciadores competitivos en la banca digital. Por su parte, Porter y Heppelmann (2015) destacan que la integración de datos en los procesos empresariales permite generar ventajas sostenibles en el mercado. De forma complementaria, Brynjolfsson y McAfee (2017) argumentan que las organizaciones que incorporan analítica de datos en sus procesos de decisión logran mejorar su desempeño competitivo al fundamentar sus estrategias en evidencia y no únicamente en la experiencia o la intuición. Estas perspectivas evidencian que la ventaja competitiva en los mercados financieros depende cada vez más de la capacidad para interpretar la información y convertirla en decisiones comerciales efectivas. Desde esta perspectiva, el Open

Finance representa una oportunidad de evolución desde modelos basados en productos hacia estrategias fundamentadas en el conocimiento del cliente.

La integración de información proveniente de diferentes fuentes financieras favorece una segmentación más precisa y ofertas comerciales mejor ajustadas al perfil de cada cliente. Grassi et al. (2022) sostienen que una estrategia de datos centrada en el cliente permite comprender mejor sus necesidades y construir propuestas de valor diferenciadas. De forma complementaria, Brynjolfsson y McAfee (2017) explican que el aprovechamiento de los datos y de las capacidades analíticas impulsa la innovación y la ventaja competitiva en entornos digitales. Estos aportes respaldan el análisis de cómo el uso estratégico de la información, apoyado en Open Finance, puede fortalecer la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris mediante una lectura más completa del comportamiento y del perfil financiero de sus clientes.

Estrategias comerciales basadas en datos para la colocación de productos crediticios

Los textos sobre marketing bancario coinciden en que el aprovechamiento estratégico de los datos representa uno de los principales factores de diferenciación en el sector financiero. Payne y Frow (2005) sostienen que las estrategias de Customer Relationship Management (CRM) generan mejores resultados cuando integran la información del cliente en todos los procesos comerciales, permitiendo comprender sus necesidades, fortalecer la relación con la entidad y diseñar propuestas de valor personalizadas. Esta visión es consistente con lo planteado por Grassi et al. (2022), quienes señalan que una estrategia de datos orientada al cliente permite generar valor mediante la personalización de productos y servicios financieros. Además, McKinsey & Company (2022) destaca que las entidades que aprovechan estratégicamente los datos pueden fortalecer la relación con sus clientes y mejorar la efectividad de sus iniciativas

comerciales. Desde esta perspectiva, la información deja de cumplir una función exclusivamente operativa para convertirse en un recurso estratégico que orienta la toma de decisiones comerciales.

Desde una perspectiva más reciente, Grassi et al. (2022) argumentan que el verdadero valor de una estrategia de datos no reside en la acumulación de información, sino en su capacidad para convertirse en conocimiento que apoye la toma de decisiones comerciales. Los autores señalan que la integración de datos permite identificar oportunidades de *cross-selling* y *up-selling*, diseñar productos ajustados a las características de cada segmento y seleccionar los canales de comunicación más apropiados para cada cliente. Sin embargo, Zetzsche et al. (2018) advierten que estos beneficios no se alcanzan automáticamente con la apertura de datos, ya que requieren capacidades organizacionales, tecnológicas y de gobernanza que permitan transformar la información en ventajas competitivas sostenibles. Esta postura es consistente con la OECD (2023) y el Banco de Pagos Internacionales (BIS, 2024), quienes sostienen que el principal aporte del Open Finance no consiste únicamente en ampliar el acceso a la información financiera, sino en facilitar un uso más eficiente de los datos para mejorar la evaluación del riesgo, fortalecer la competencia y desarrollar productos y servicios más alineados con las necesidades de los usuarios. En consecuencia, el potencial del Open Finance depende de la capacidad de las entidades para integrar la analítica de datos dentro de sus procesos comerciales y convertir la información en decisiones estratégicas.

A partir de estos planteamientos, puede concluirse que el Open Finance representa una oportunidad para fortalecer la comercialización de productos crediticios mediante estrategias basadas en evidencia. La integración de información proveniente de diferentes fuentes financieras facilita una segmentación más precisa, permite identificar clientes con mayor

potencial de adquisición y favorece la personalización de las ofertas comerciales. En este sentido, la OECD (2023) destaca que los ecosistemas de Open Finance promueven una mayor eficiencia e innovación en la prestación de servicios financieros, mientras que Grassi et al. (2022) sostienen que una estrategia de datos orientada al cliente permite generar valor mediante la personalización de productos y servicios. Además, Babina et al. (2025) evidencian que el acceso a información financiera compartida fortalece los procesos de evaluación y comercialización de productos crediticios. Bajo este concepto, el presente estudio analiza cómo estas capacidades pueden aprovecharse para formular estrategias orientadas a fortalecer la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris.

Estrategia metodológica

El presente estudio tiene como propósito analizar cómo el Open Finance puede convertirse en un habilitador para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris, mediante el aprovechamiento estratégico de la información financiera y la formulación de estrategias comerciales.

Enfoque metodológico

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, dado que busca comprender en profundidad los efectos del Open Finance en el entorno organizacional, especialmente en lo relacionado con los procesos internos, la experiencia del cliente y la competitividad institucional. De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2018), el enfoque cualitativo permite analizar fenómenos en su contexto natural, interpretando las percepciones y dinámicas propias de las organizaciones. En este sentido, este enfoque resulta pertinente, ya que el estudio no pretende cuantificar variables, sino comprender sus impactos y relaciones en el contexto de Banco GNB Sudameris.

Alcance metodológico

El alcance de la investigación es descriptivo, en la medida en que busca caracterizar las oportunidades, capacidades y retos asociados al aprovechamiento del Open Finance para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris. Según Hernández-Sampieri et al. (2018), los estudios descriptivos permiten detallar las características de un fenómeno e identificar sus principales dimensiones en un contexto específico. En este caso, se examinan el desempeño comercial del producto, las posibilidades de segmentación, personalización de la oferta, y los retos regulatorios, tecnológicos y estratégicos relacionados con la adopción del modelo.

Unidad de análisis y fuentes de información

La unidad de análisis corresponde al proceso de colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris y a las oportunidades que ofrece el modelo Open Finance para fortalecer dicho proceso desde una perspectiva comercial, tecnológica y estratégica.

Dado el enfoque cualitativo y descriptivo de la investigación, no se emplea una muestra estadística ni se realizan entrevistas a participantes. En su lugar, se utilizarón fuentes secundarias de información conformadas por documentos institucionales, informes sectoriales, estudios académicos, publicaciones de organismos internacionales y documentos regulatorios relacionados con Open Finance, transformación digital y comercialización de productos financieros.

a) Criterios de inclusión.

- Documentos regulatorios relacionados con Open Finance, Open Banking, transformación digital y protección de datos.
- Informes sectoriales emitidos por organismos nacionales e internacionales reconocidos.
- Publicaciones académicas relacionadas con Open Finance, analítica de datos, evaluación crediticia y comercialización de productos financieros.
- Información institucional relacionada con el producto tarjeta de crédito en Banco GNB Sudameris.
- Fuentes publicadas entre 2020 y 2026 que permitan analizar la evolución y tendencias del modelo.

b) Criterios de exclusión.

- Documentos sin sustento académico, regulatorio o institucional.
- Fuentes cuyo contenido no estuviera relacionado con los objetivos de la investigación.
- Información duplicada o desactualizada.
- Fuentes con información insuficiente para el análisis del fenómeno estudiado.

Revisión documental

Se analizan documentos regulatorios, informes sectoriales y literatura académica relacionados con Open Finance, tales como:

- Decreto 0368, emitido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2026).
- Circular Externa 004, emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Informes de entidades como OECD, Banco Mundial y Deloitte

Análisis de información institucional y sectorial

Como apoyo para la organización del estudio, se tomaron como referente prácticas seleccionadas de la Guía PMBOK, las cuales contribuyeron a delimitar el alcance del análisis y estructurar la identificación de aspectos relevantes para el desarrollo de la investigación.

Las fuentes analizadas incluyeron:

- Información institucional relacionada con el producto tarjeta de crédito en Banco GNB Sudameris.
- Documentación regulatoria emitida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2026) y la Superintendencia Financiera de Colombia (2026).

- Informes elaborados por organismos nacionales e internacionales relacionados con Open Finance.

- Estudios académicos especializados sobre transformación digital, analítica de datos, Open Banking y Open Finance.

- Publicaciones sectoriales orientadas a identificar tendencias, desafíos y oportunidades en la industria financiera.

Procesamiento y análisis de la información

La información recopilada a partir de fuentes documentales, regulatorias, sectoriales e institucionales fue procesada mediante la técnica de análisis de contenido, entendida como un método sistemático para examinar e interpretar información para identificar categorías y patrones relevantes para la investigación (Hernández-Sampieri et al., 2018). Esta técnica permitió identificar tendencias, oportunidades, capacidades organizacionales y factores estratégicos relacionados con el aprovechamiento del Open Finance para la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris.

El proceso de análisis se desarrolló en cinco etapas. En primer lugar, se realizó la recopilación y clasificación de la información proveniente de documentos regulatorios, publicaciones académicas, informes de organismos nacionales e internacionales, estudios sectoriales e información institucional relacionada con el producto de tarjetas de crédito. Posteriormente, se efectuó una revisión detallada de las fuentes seleccionadas para identificar conceptos, tendencias, desafíos y oportunidades asociados al desarrollo e implementación del modelo Open Finance en el sector financiero.

En una tercera etapa se analizaron las condiciones del mercado financiero, considerando aspectos relacionados con la transformación digital, la evolución de los modelos financieros abiertos, la analítica de datos y las tendencias en la comercialización de productos crediticios. Posteriormente, se contrastaron los hallazgos identificados en la literatura y en los documentos sectoriales con el contexto organizacional de Banco GNB Sudameris, buscando determinar oportunidades potenciales de aplicación para el fortalecimiento de la colocación de tarjetas de crédito. Finalmente, se consolidaron los hallazgos obtenidos para apoyar la formulación y análisis de estrategias orientadas al aprovechamiento del Open Finance dentro del contexto de la investigación.

Herramientas de análisis

Para el procesamiento y análisis de la información se utilizaron las siguientes herramientas:

Microsoft Excel. Para la organización, consolidación y clasificación de la información recopilada.

Matrices de revisión documental. Utilizadas para sistematizar las fuentes académicas, regulatorias e institucionales analizadas.

Matrices de análisis comparativo. Empleadas para identificar tendencias, oportunidades, desafíos y buenas prácticas relacionadas con Open Finance en el sector financiero.

Benchmarking sectorial. Utilizado para comparar experiencias, tendencias y prácticas identificadas en entidades financieras nacionales e internacionales.

Tablas de categorización de hallazgos

Orientadas a agrupar la información de acuerdo con las variables de análisis de la investigación: oportunidades de mercado, desempeño comercial del producto y aprovechamiento estratégico de los datos.

Diagramas y figuras de síntesis. Empleados para representar gráficamente las relaciones identificadas entre las capacidades del Open Finance y las oportunidades para la colocación de tarjetas de crédito.

Consideraciones éticas

El desarrollo de la investigación se fundamentó en principios éticos orientados al uso responsable de la información documental, institucional y sectorial empleada durante el estudio.

Confidencialidad. La información institucional que se utilizó fue empleada exclusivamente con fines académicos.

Protección de la información. No se divulgaron datos sensibles, estratégicos o reservados de Banco GNB Sudameris.

Uso responsable de la información. Las fuentes consultadas fueron utilizadas respetando los principios de integridad académica y propiedad intelectual.

Protección de datos. Se garantizó el cumplimiento de la normativa vigente en materia de protección de datos personales y seguridad de la información.

En Colombia, el tratamiento de los datos personales se encuentra sujeto a un marco normativo orientado a garantizar los derechos de los titulares y establecer las condiciones para su recolección, uso y tratamiento (Ley Estatutaria 1581 de 2012).

Resultados

Fuentes analizadas para la identificación de oportunidades de Open Finance

Con el propósito de identificar las oportunidades que ofrece el Open Finance para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito, se realizó el análisis de literatura especializada, documentos regulatorios e informes sectoriales relacionados con transformación digital, Open Finance y comercialización de productos financieros. Entre las fuentes analizadas se encuentran el Decreto 0368 de 2026 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2026), la Circular Externa 004 de 2024 de la Superintendencia Financiera de Colombia, los informes sobre Open Finance y Open Banking publicados por la OECD (2023), el Bank for International Settlements (2021) y el Committee on Payments and Market Infrastructures (2024), Deloitte (2023), McKinsey & Company (2022), Cambridge Centre for Alternative Finance (2022), Open Banking Limited (2024) y DataCrédito Experian (2026). Además, se revisaron estudios académicos relacionados con analítica de datos, evaluación crediticia, transformación digital y comercialización de productos financieros para identificar tendencias y oportunidades aplicables al contexto de Banco GNB Sudameris.

Los resultados muestran que el Open Finance está transformando la industria financiera al facilitar un mayor aprovechamiento de los datos mediante mecanismos de intercambio seguro y autorizado de información. Las fuentes analizadas coinciden en señalar que la disponibilidad de datos provenientes de diferentes entidades financieras favorece una segmentación más precisa de los clientes, fortalece los procesos de evaluación crediticia y contribuye al diseño de ofertas comerciales más alineadas con las necesidades y características de los usuarios (Banco Mundial, 2022; OECD, 2023; BIS, 2021). Además, se identificó que el uso estratégico de la información puede generar oportunidades para optimizar la toma de decisiones comerciales, mejorar la

experiencia del cliente y fortalecer la competitividad de las entidades financieras en entornos cada vez más digitalizados (Deloitte, 2023; Dietz et al.,2022); Grassi et al., 2022).

Además, se identificó que la integración de datos financieros permite disponer de información más amplia y oportuna sobre los clientes, fortaleciendo los procesos de evaluación crediticia y favoreciendo decisiones más precisas en la originación de productos de crédito (Babina et al., 2025; Rishabh, 2024; Bank for International Settlements [BIS], 2021).

A partir del análisis de las fuentes académicas, regulatorias, sectoriales e institucionales, se identificaron oportunidades asociadas al aprovechamiento de datos financieros compartidos que pueden contribuir al fortalecimiento de la colocación de tarjetas de crédito. Como se presenta en la Tabla 1, estas oportunidades se relacionan principalmente con la segmentación de clientes, la evaluación crediticia, la personalización de ofertas, la eficiencia comercial y la experiencia del usuario.

Tabla 1

Oportunidades de Open Finance para tarjetas de crédito

Oportunidad	Impacto Esperado en Tarjetas de Crédito
Acceso a información financiera ampliada	Mejor conocimiento del cliente y de su capacidad de pago.
Segmentación basada en datos	Identificación de clientes con mayor potencial de vinculación.
Evaluación crediticia fortalecida	Reducción de la incertidumbre en los procesos de originación crediticia.
Diseño de ofertas personalizadas	Incremento de la aceptación comercial mediante propuestas ajustadas al perfil del cliente.

Oportunidad	Impacto Esperado en Tarjetas de Crédito
Analítica avanzada	Mejor toma de decisiones comerciales y optimización de campañas.
Integración de información de pensionados	Identificación de clientes con ingresos estables que pueden ser elegibles para productos complementarios.
Oferta complementaria a la libranza	Generación de oportunidades de colocación de tarjetas de crédito para pensionados que solicitan créditos de libranza.
Conocimiento integral del comportamiento financiero	Diseño de estrategias comerciales cruzadas (cross-selling) entre libranza y tarjeta de crédito.
Modelos de originación basados en datos	Evaluación más precisa de riesgo y determinación de cupos acordes con el perfil de pensionado.
Personalización de beneficios	Desarrollo de tarjetas con beneficios orientados al segmento de pensionados, considerando sus hábitos de consumo y necesidades financieras.

Nota. Elaboración propia (2026)

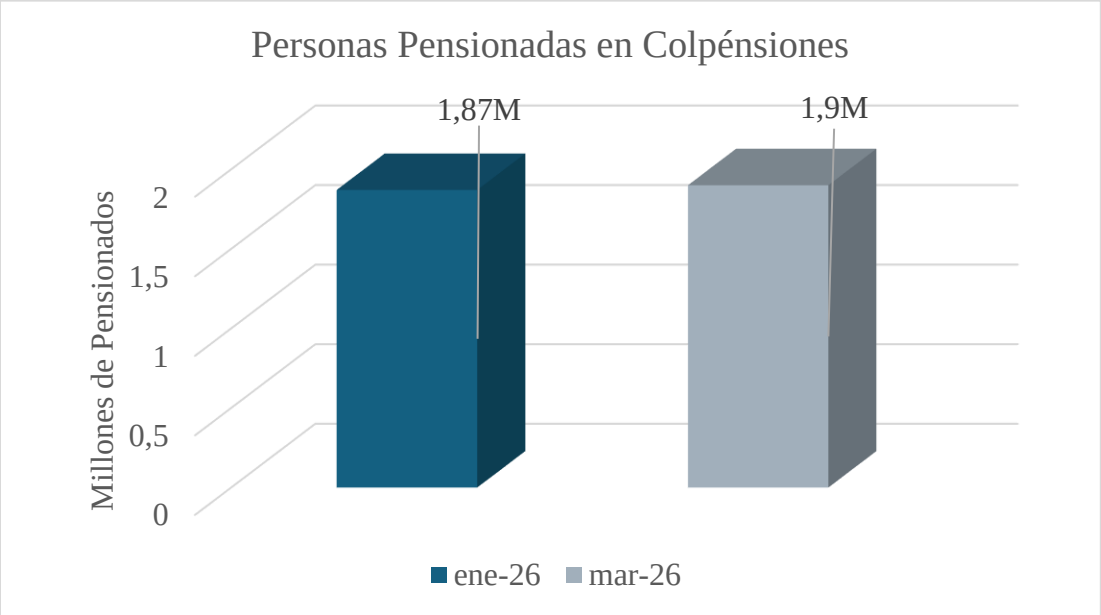
De manera particular, los hallazgos sugieren que el Open Finance puede fortalecer las estrategias de vinculación de pensionados, segmento de especial relevancia para Banco GNB Sudameris. La integración de información financiera proveniente de distintas fuentes permitiría complementar los procesos de evaluación asociados a la colocación de créditos de libranza e identificar oportunidades para ofrecer tarjetas de crédito como producto complementario, mediante propuestas ajustadas al perfil financiero y comportamiento transaccional de cada cliente.

Esta oportunidad adquiere mayor relevancia al considerar el tamaño del segmento. En marzo de 2026, Colpensiones registró 1.899.450 pensionados, de los cuales el 74 % correspondía

a pensionados por vejez. Adicionalmente, el 82 % de las mesadas se encontraba en niveles de hasta dos salarios mínimos (Colpensiones, 2026). Estos datos sugieren que una estrategia de vinculación mediante tarjetas de crédito debe considerar la estabilidad de los ingresos, la capacidad de pago y los patrones de consumo del segmento, favoreciendo propuestas ajustadas a sus necesidades y no únicamente mayores niveles de cupo.

Figura 1

Pensionados de Colpensiones, enero-marzo de 2026



Nota. Adaptado de Colpensiones (2026).

Oportunidades que ofrece Open Finance para la colocación de tarjetas de crédito

La revisión documental realizada permitió identificar que la implementación de esquemas de Open Finance representa una oportunidad estratégica para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito mediante el aprovechamiento de información financiera compartida con el

consentimiento del cliente. El análisis de las fuentes institucionales, regulatorias, académicas y sectoriales evidenció una convergencia en torno a cinco factores estratégicos:

(i) El fortalecimiento de la evaluación del riesgo crediticio mediante el acceso a datos financieros más completos.

(ii) La personalización de la oferta comercial de acuerdo con el comportamiento financiero del cliente.

(iii) La optimización de los procesos de originación y aprobación del crédito.

(iv) El incremento de la competitividad a través de la innovación y la interoperabilidad entre entidades financieras.

(v) La ampliación de la inclusión financiera mediante modelos de evaluación basados en información alternativa.

Estos resultados muestran que el valor del Open Finance trasciende el intercambio de información y se convierte en un habilitador para desarrollar estrategias comerciales sustentadas en analítica de datos, mejor conocimiento del cliente y procesos digitales más eficientes.

Tabla 2

Oportunidades del Open Finance

Fuente	Hallazgo	Oportunidad para el Banco GNB Sudameris
Banco GNB Sudameris	El banco dispone de un portafolio amplio de tarjetas de crédito y canales para su comercialización, apoyados en procesos tradicionales de evaluación crediticia y consulta de información financiera.	Integrar información proveniente del ecosistema Open Finance permitiría complementar el análisis de riesgo, agilizar la originación y ofrecer productos más ajustados al perfil del cliente.

Fuente	Hallazgo	Oportunidad para el Banco GNB Sudameris
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	El marco regulatorio de Open Finance establece principios de consentimiento, interoperabilidad, seguridad y estandarización para el intercambio de información financiera.	Permite anticipar estrategias ejecutivas alineadas con reglas comunes para todos los participantes del ecosistema.
Superintendencia Financiera de Colombia	El mercado colombiano presenta una creciente digitalización de los servicios financieros y un fortalecimiento del ecosistema de intercambio de información financiera.	Genera un entorno favorable para optimizar la originación y comercialización de tarjetas de crédito mediante analítica de datos.
OECD (2023)	Open Finance mejora la competencia, la innovación, la personalización de productos financieros y la experiencia del cliente.	Diseñar ofertas de tarjetas personalizadas según ingresos, hábitos de consumo y capacidad de pago del cliente.
BIS (2026)	La interoperabilidad y el intercambio seguro de datos reducen las asimetrías de información y favorecen una asignación más eficiente del crédito.	Mejorar los modelos de scoring y disminuir el riesgo de rechazar clientes financieramente solventes.
Parlour et al. (2023)	El acceso a datos financieros por parte de los consumidores incrementa la competencia y mejora la eficiencia del mercado crediticio.	Incrementar la capacidad del banco para identificar clientes con potencial comercial mediante información más completa.
McKinsey & Company (2022)	La analítica avanzada y el uso de datos permiten incrementar la efectividad comercial y mejorar la conversión de productos financieros.	Desarrollar campañas comerciales más precisas y optimizar la colocación de tarjetas de crédito.

Fuente	Hallazgo	Oportunidad para el Banco GNB Sudameris
Deloitte (2023)	La transformación digital y el uso estratégico de datos generan ventajas competitivas sostenibles para las entidades financieras.	Implementar estrategias comerciales basadas en inteligencia de datos para mejorar la competitividad del producto.

Nota. Elaboración propia (2026)

La síntesis anterior permite observar que el Open Finance no debe entenderse únicamente como una obligación regulatoria, sino como una oportunidad para revisar de manera crítica los procesos comerciales asociados a la colocación de tarjetas de crédito. Los organismos internacionales, los estudios académicos y las publicaciones sectoriales revisadas coinciden en que el acceso autorizado a información financiera de múltiples fuentes puede mejorar la calidad de los modelos de evaluación crediticia, aumentar la precisión en la segmentación de clientes y facilitar el diseño de ofertas más personalizadas. Sin embargo, estos beneficios no se producen de forma automática: requieren datos confiables, reglas claras de consentimiento, capacidades analíticas y controles que eviten decisiones poco transparentes o sesgadas.

Diagnóstico del comportamiento de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris

El diagnóstico del producto tarjeta de crédito en Banco GNB Sudameris se estructuró a partir de la información institucional disponible, la revisión del contexto financiero colombiano y algunas buenas prácticas seleccionadas de la Guía PMBOK. El análisis muestra que el banco cuenta con un portafolio de tarjetas de crédito que puede adaptarse a las necesidades de sus clientes según el segmento al que pertenecen. Sin embargo, también se identificó que el proceso de originación continúa dependiendo, en buena medida, de información financiera tradicional y de mecanismos convencionales de evaluación del riesgo, lo que puede limitar la identificación de

nuevos segmentos y la personalización de ofertas cuando la información disponible es limitada, fragmentada o no se encuentra suficientemente actualizada.

Tabla 3

Colocación de tarjetas de crédito 2025 y 2026

Mes de Apertura	**Año de Apertura de Tarjetas de Crédito**	
	Año 2025	**Año 2026**
Enero	22	27
Febrero	33	25
Marzo	47	81
Abril	31	95
Mayo	30	159
Junio	23	111
Julio	25	159
Agosto	34	-
Septiembre	38	-
Octubre	37	-
Noviembre	47	-
Diciembre	56	-
Total	423	657

Nota. Adaptado del Banco GNB Sudameris (2026).

La información presentada corresponde a los registros institucionales de colocación del producto según los criterios internos de Banco GNB Sudameris. Entre enero y mayo de 2026, la información institucional registra 387 tarjetas colocadas, mientras que la Superintendencia

Financiera de Colombia reporta un acumulado de 329 tarjetas para el mismo período. Esta diferencia puede obedecer a variaciones en la fecha de corte, los criterios de contabilización o la definición utilizada para registrar las tarjetas. Por ejemplo, los datos institucionales podrían incluir tarjetas aprobadas o colocadas bajo criterios internos del banco, mientras que la información sectorial podría reflejar únicamente tarjetas activadas o reconocidas dentro de los criterios de reporte de la Superintendencia. Por esta razón, ambas fuentes se utilizan como insumos complementarios para el análisis y no como medidas estrictamente equivalentes.

Como se observa en la Tabla 3, durante el período analizado se presentó un crecimiento significativo en la colocación bruta de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris. Entre enero y julio de 2025 se colocaron 211 tarjetas, mientras que en los mismos meses de 2026 se registraron 657, lo que representa un incremento de 446 tarjetas y una variación porcentual de 211,4 %. En consecuencia, la colocación acumulada hasta julio de 2026 fue aproximadamente 3,1 veces superior a la registrada durante el mismo período del año anterior. No obstante, este resultado debe interpretarse con cautela, ya que el aumento de la originación no implica necesariamente una expansión equivalente del portafolio. Al contrastar estos resultados con las cifras de tarjetas vigentes reportadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, se observa que el saldo de tarjetas activas presenta una reducción, lo que sugiere que las cancelaciones, bajas o procesos de inactivación podrían estar compensando parte de las nuevas colocaciones.

Los datos institucionales evidencian un crecimiento importante en la colocación bruta de tarjetas de crédito durante el período analizado. Sin embargo, esta información mensual no permite, por sí sola, determinar qué perfiles de clientes impulsaron dicho crecimiento ni establecer si las nuevas colocaciones se tradujeron en un incremento neto y sostenible del portafolio. Por ello, resulta necesario complementar el análisis con información sobre las

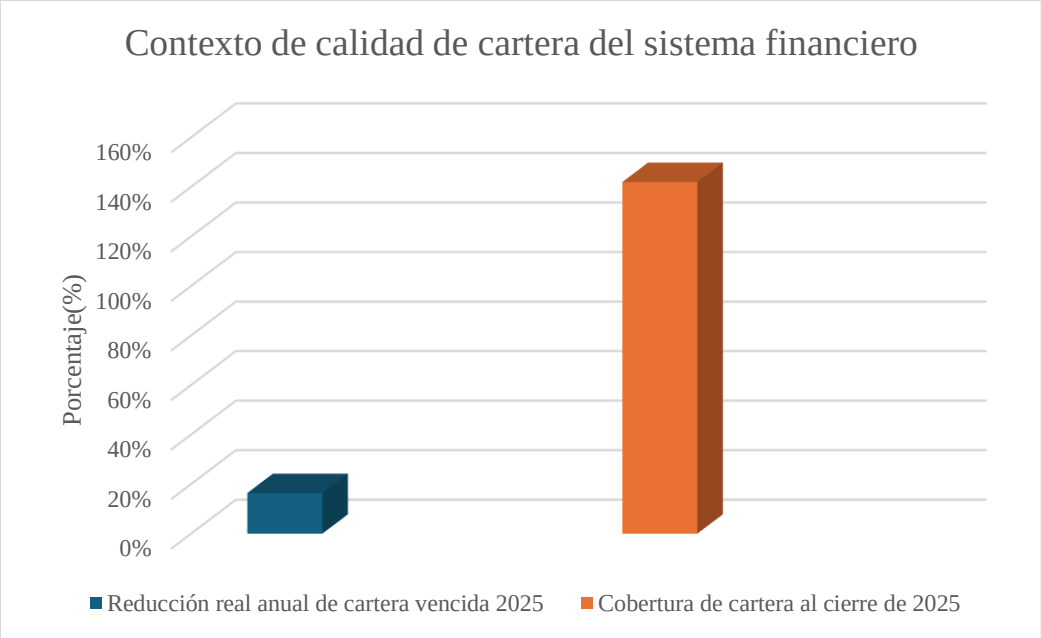
características de los clientes, el comportamiento posterior a la colocación y la permanencia de las tarjetas dentro de la cartera.

El entorno financiero colombiano muestra una creciente digitalización de los servicios financieros y un fortalecimiento normativo del ecosistema de Open Finance, lo que incrementa la presión competitiva sobre las entidades financieras para modernizar sus modelos comerciales y de análisis crediticio. En este contexto, el diagnóstico permitió establecer oportunidades de mejora relacionadas con el fortalecimiento de la analítica de datos, la integración de fuentes externas de información financiera, la optimización de los procesos de aprobación y el diseño de estrategias comerciales basadas en perfiles de comportamiento financiero. No obstante, para el caso de Banco GNB Sudameris, estas oportunidades deben analizarse de forma gradual, considerando la madurez tecnológica, la capacidad operativa y los controles de riesgo requeridos para proteger la información de los clientes.

El contexto reciente del sistema financiero colombiano evidencia condiciones favorables para fortalecer la actividad crediticia, aunque manteniendo criterios de calidad y gestión del riesgo. Al cierre de 2025, la cartera de crédito alcanzó $763 billones, mientras la cartera vencida presentó una reducción real anual de 16,4 % y el indicador de cobertura se ubicó en 142 % (Superintendencia Financiera de Colombia, 2026). Estos resultados refuerzan la necesidad de que las estrategias de colocación combinen crecimiento comercial con mecanismos de evaluación y segmentación que permitan identificar clientes con capacidad de pago.

Figura 2

Calidad de cartera del sistema financiero colombiano, 2025



Nota. Adaptado de la Superintendencia Financiera de Colombia (2026)

Tabla 4

Benchmarking tarjetas de crédito en Colombia

Rango	Entidad	Tarjetas Vigentes	Participación en el Mercado	Acumulado del Año a la Fecha	Variación de tarjetas vigentes en el año	Crecimiento interanual
1	Bancolombia S.A.	5.776.519	22,0%	327.622	1,8%	13,0%
2	Nu o Nu Financiera	3.609.082	13,7%	559.638	33,7%	54,6%
3	Banco Davivienda S.A.	3.335.552	12,7%	203.359	4,0%	4,3%
4	Tuya S.A C.F.	2.231.075	8,5%	105.058	-4,2%	0,8%
5	Banco de Bogotá S. A.	1.980.341	7,5%	97.762	0,1%	-2,7%
6	Banco Falabella S.A.	1.873.081	7,1%	106.769	1,4%	7,1%
7	Scotiabank Colpatria S.A.	1.566.618	6,0%	107.540	-0,5%	-2,5%
8	Banco Serfinanza S.A.	1.246.608	4,7%	40.488	0,7%	2,4%
9	BBVA Colombia	1.186.190	4,5%	177.988	-1,2%	7,6%
10	Banco de Occidente S.A.	898.667	3,4%	34.837	-0,3%	-6,1%
25	Banco GNB Sudameris S.A.	13.394	0,1%	329	-0,1%	-2,0%

Nota. Adaptado de la Superintendencia Financiera de Colombia (2026)

El análisis muestra que Bancolombia es el banco con más tarjetas de crédito en Colombia, ya que cuenta con aproximadamente 5,8 millones de tarjetas vigentes y participa con cerca del 22 % del mercado. Por otro lado, Nu ha sido una de las entidades que más ha crecido en los últimos años, gracias al aumento de nuevos clientes y a la emisión de más tarjetas de crédito. Davivienda ocupa una posición importante dentro del mercado, con una participación superior al 12 % y un crecimiento positivo. Banco de Bogotá también se mantiene entre los bancos con mayor cantidad de tarjetas de crédito, aunque ha presentado una pequeña disminución frente al año anterior. En el caso de Banco GNB Sudameris, al mes de mayo de 2026 registró 13.394 tarjetas vigentes, una cifra menor en comparación con las entidades líderes, además de una leve reducción cercana al 2 % respecto al año anterior.

Adicionalmente, los resultados del benchmarking (Tabla 4) permiten determinar que, a pesar del crecimiento registrado en la colocación interna de tarjetas de crédito durante 2026, Banco GNB Sudameris mantiene una participación aproximada del 0,1 % ocupa una posición distante frente a las entidades líderes del mercado. Sin embargo, el crecimiento de entidades como Nu evidencia que la competencia no depende únicamente del tamaño del portafolio, sino también de la capacidad para utilizar canales digitales, simplificar la vinculación y diseñar ofertas ajustadas al perfil del cliente. Por lo anterior, el Open Finance representa una oportunidad para que Banco GNB Sudameris fortalezca su posición competitiva mediante el acceso autorizado a información financiera complementaria, una segmentación más precisa, la personalización de beneficios, la agilización de los procesos de originación y la priorización de clientes con mayor probabilidad de aceptación y uso del producto.

Un aspecto relevante surge al comparar la información institucional con las cifras sectoriales reportadas por la Superintendencia Financiera de Colombia. Mientras la información

interna muestra un crecimiento acelerado en la colocación de nuevas tarjetas durante 2026, el número de tarjetas vigentes reportado por la Superintedencia Financiera de Colombia presenta una variación anual de -0,1 % y un crecimiento interanual de -2,0 %. Esta aparente contradicción sugiere que el banco podría estar enfrentando una perdida gradual de clientes o una reducción de su portafolio de tarjetas, en el cual las cancelaciones, bloqueos permanentes, cierres voluntarios o la pérdida de actividad de los clientes superan parte de las nuevas colocaciones realizadas. En consecuencia, el principal desafío del producto no parece concentrarse exclusivamente en la captación de nuevos clientes, sino también en la activación, utilización y permanencia de las tarjetas ya emitidas.

Al contrastar la información institucional sobre colocación con las cifras de tarjetas vigentes reportadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, se identifica una situación que requiere una interpretación más amplia del comportamiento del producto. Aunque la información interna evidencia un crecimiento significativo en la colocación bruta durante 2026, el saldo de tarjetas vigentes presenta una variación negativa en el mismo período analizado. Esta diferencia permite plantear la hipótesis de que una parte de las nuevas colocaciones podría estar siendo compensada por cancelaciones, inactividad o bajas dentro del portafolio existente. Por tanto, el crecimiento en la originación no necesariamente se traduce en una expansión neta de la cartera de tarjetas.

Para verificar esta hipótesis sería necesario complementar el análisis con indicadores como la tasa de cancelación, el porcentaje de tarjetas inactivas, la tasa de activación posterior a la colocación, la antigüedad promedio de la cartera y el comportamiento de permanencia de los clientes. En consecuencia, el diagnóstico sugiere que las oportunidades de mejora del producto

no se concentran exclusivamente en la captación y aprobación de nuevos clientes, sino también en la capacidad de activar, vincular y retener a los usuarios una vez la tarjeta ha sido colocada.

Ahora bien, como apoyo para la organización y delimitación del estudio, se tomaron como referente prácticas seleccionadas de la Guía PMBOK relacionadas con la definición del alcance, la identificación de aspectos relevantes para el desarrollo del análisis y la consideración de posibles factores que pudieran afectar la interpretación de los resultados. Estas prácticas se utilizaron como un marco orientador para estructurar el proceso de investigación y organizar los hallazgos, sin constituir una aplicación integral de la metodología de gestión de proyectos ni la elaboración formal de los entregables propuestos por la Guía PMBOK.

Estos resultados respaldan la necesidad de fortalecer no solo los mecanismos de evaluación y segmentación para la adquisición de nuevos clientes, sino también las estrategias de activación, uso y retención del portafolio existente. El análisis sugiere que una mejora en la originación, por sí sola, no garantiza el crecimiento sostenido del producto si no está acompañada de acciones que permitan reducir la pérdida de clientes y aumentar la permanencia de las tarjetas dentro de la cartera activa.

Tabla 5

Tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris

Aspecto Evaluado	Situación Identificada	Oportunidad de Mejora
Portafolio de tarjetas	Oferta variada según el segmento al que pertenece el cliente.	Personalizar los productos con información autorizada y disponible a través de Open Finance.

Aspecto Evaluado	Situación Identificada	Oportunidad de Mejora
Proceso de originación	Evaluación basada principalmente en documentación del cliente, políticas internas y consultas a centrales de riesgo.	Incorporar fuentes adicionales de información financiera mediante APIs de Open Finance.
Canales comerciales	Disponibilidad de oficinas, página web y canales digitales para la solicitud del producto.	Automatizar procesos de preaprobación y aprobación de tarjetas bajo condiciones de riesgo bajo y medio.
Evaluación del riesgo	Modelos tradicionales de análisis crediticio.	Complementar el scoring con datos financieros compartidos por el cliente.
Competencia	Mercado con creciente participación de bancos digitales y fintech.	Desarrollar propuestas de valor diferenciadas y procesos de respuesta más ágiles, fortaleciendo la experiencia del cliente.
Transformación digital	Capacidades digitales para la atención de clientes.	Integrar herramientas de analítica avanzada y Open Finance para fortalecer la comercialización.

Nota. Elaboración propia (2026)

Estrategias para la colocación de tarjetas de crédito mediante Open Finance

Desde una perspectiva estratégica, la formulación de una estrategia implica definir un conjunto coherente de decisiones y acciones orientadas a alcanzar una posición favorable frente a un problema u oportunidad determinada. Porter (1996) plantea que la estrategia requiere realizar elecciones y construir una posición diferenciada, mientras que Rumelt (2011) destaca la importancia de identificar el desafío central y establecer una respuesta coherente. Bajo esta perspectiva, las estrategias formuladas en el presente estudio buscan traducir las capacidades

potenciales del Open Finance en acciones aplicables al proceso de colocación, activación y retención de tarjetas de crédito.

Con base en los resultados obtenidos a partir de la revisión de la literatura científica, la documentación institucional, el marco regulatorio y las publicaciones especializadas del sector financiero, así como en las oportunidades identificadas del Open Finance y el diagnóstico del comportamiento actual del producto tarjeta de crédito en Banco GNB Sudameris, se formularon las siguientes estrategias orientadas a aprovechar las capacidades del Open Finance para fortalecer la colocación de este producto en la entidad:

El diagnóstico muestra que el principal reto no consiste únicamente en aumentar la originación de tarjetas, sino en lograr que las nuevas colocaciones se traduzcan en crecimiento neto y sostenible del portafolio. Por esta razón, la estrategia de fidelización basada en comportamiento adquiere carácter prioritario, al enfocarse en la activación, utilización y permanencia de los clientes dentro de la cartera.

Estrategia 1. Fidelización basada en comportamiento.

La relevancia de esta estrategia se evidencia al contrastar la información institucional de colocación con los datos de tarjetas vigentes reportados por la Superintendencia Financiera de Colombia. Aunque el Banco registra un crecimiento histórico en la colocación de nuevas tarjetas durante 2026, el saldo de tarjetas vigentes presenta una leve disminución. Esta situación sugiere que parte de los esfuerzos comerciales destinados a la adquisición de clientes podrían estar siendo neutralizados por fenómenos de cancelación, inactividad o deserción del portafolio. En este contexto, la fidelización no constituye una actividad complementaria a la colocación, sino

una condición necesaria para que el crecimiento comercial se traduzca en expansión real de la cartera.

Los resultados del diagnóstico indican que el fortalecimiento de la colocación no debe evaluarse únicamente a partir del número de nuevas tarjetas originadas. El contraste entre el crecimiento de la colocación bruta y el comportamiento de las tarjetas vigentes sugiere que la generación de nuevos clientes debe complementarse con acciones orientadas a la activación, el uso recurrente y la permanencia de los usuarios dentro del portafolio. Desde esta perspectiva, la fidelización deja de ser una acción posterior a la venta y se convierte en un componente estratégico para preservar el valor generado durante el proceso de originación.

Ahora bien, los enfoques de fidelización basados en datos permiten diseñar ofertas, comunicaciones y puntos de contacto más ajustados a las necesidades y al comportamiento de cada cliente. Mastercard señala que el aprovechamiento de información de consumo y comportamiento puede contribuir al fortalecimiento del compromiso, la satisfacción y el valor de vida del cliente, especialmente cuando la personalización se integra con la gestión de las diferentes etapas de su relación con la entidad. En consecuencia, Banco GNB Sudameris podría fortalecer la rentabilidad de su portafolio mediante programas dinámicos de incentivos diseñados a partir del análisis del comportamiento transaccional de cada segmento de clientes.

Para aprovechar Open Finance de manera más eficiente, el banco no tendría que esperar a que el cliente reduzca o abandone el uso de la tarjeta. A través de modelos predictivos podría identificar señales tempranas, como disminución en la frecuencia de uso, cambios en los patrones de consumo o mayor utilización de productos de otras entidades, siempre que dicha información esté disponible con el consentimiento del cliente. Con estos insumos, sería posible activar ofertas personalizadas o beneficios específicos antes de que el cliente migre hacia la competencia.

La efectividad de esta estrategia podría medirse mediante indicadores de activación, frecuencia de uso, utilización de la tarjeta, permanencia y retención de clientes, permitiendo evaluar si los beneficios personalizados se traducen efectivamente en mayor utilización y vinculación.

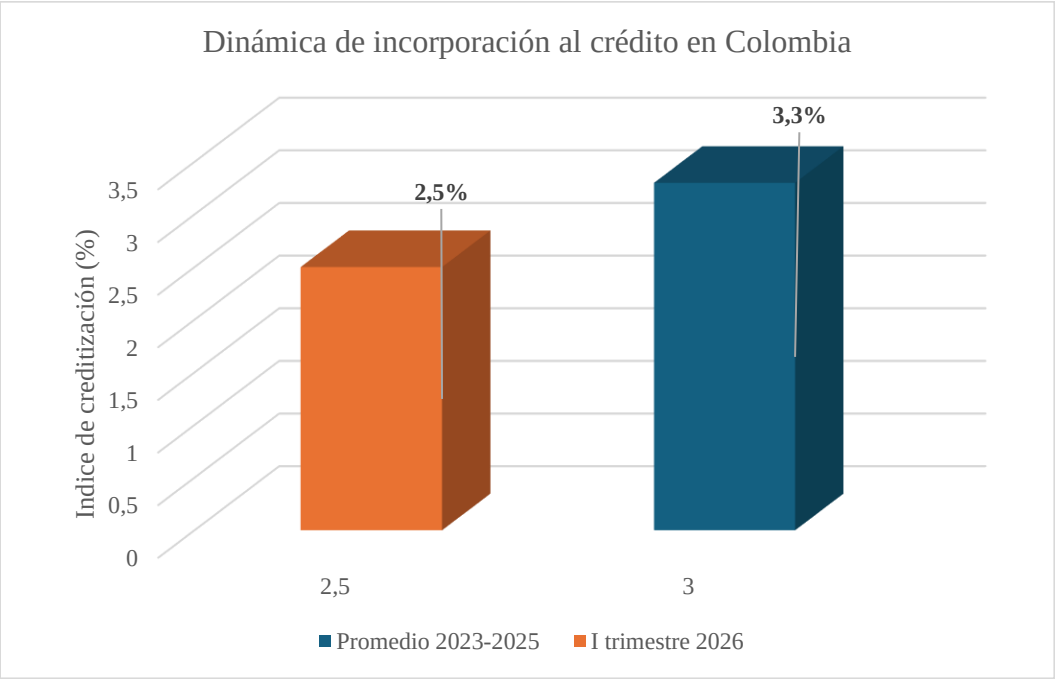
Estrategia 2. Implementar modelos de originación basados en datos compartidos.

McKinsey & Company (2023) señala que el aprovechamiento de datos y capacidades analíticas puede mejorar la comprensión de las necesidades y características de los clientes, facilitando el desarrollo de ofertas más pertinentes y el fortalecimiento de los procesos comerciales. En el contexto de la originación crediticia, la incorporación de información adicional y analítica avanzada representa una oportunidad para complementar los modelos tradicionales de evaluación y mejorar la identificación de clientes con potencial crediticio. En el marco de Open Finance, esta estrategia permitiría enriquecer el análisis de los clientes con datos autorizados y más oportunos.

Esta oportunidad también se relaciona con la incorporación permanente de nuevos usuarios al sistema crediticio. DataCrédito Experian (2026) reportó un índice de creditización de 2,5 % durante el primer trimestre de 2026 y señala que, desde 2023, aproximadamente 118.000 personas ingresan mensualmente al sistema crediticio. Este comportamiento evidencia un mercado potencial para estrategias de originación que complementen la información tradicional con datos financieros autorizados, especialmente en clientes con historial crediticio limitado.

Figura 3

Dinámica de incorporación al crédito en Colombia



Nota. Adaptado de DataCrédito Experian (2026)

La aplicación se realizaría en tres frentes principales:

- ✓ Integrar Open Finance al proceso de aprobación
- ✓ Disminuir falsos rechazos
- ✓ Aprobar clientes con buena capacidad de pago de manera ágil.

Para Banco GNB Sudameris, esta estrategia contribuiría a optimizar el proceso de aprobación, disminuir rechazos innecesarios y ampliar la colocación responsable de tarjetas de crédito.

Estrategia 3. Personalización inteligente de tarjetas.

La estructura de ingresos del segmento pensionado permite precisar el enfoque de la oportunidad comercial. Si una proporción importante de las mesadas se concentra en niveles de hasta dos salarios mínimos, la propuesta de valor no debería orientarse exclusivamente hacia la asignación de cupos elevados, sino hacia productos acordes con la capacidad de pago y las necesidades cotidianas de este segmento. En este contexto, podrían evaluarse tarjetas con cupos moderados, beneficios relacionados con categorías de consumo frecuente, como supermercados, farmacias, combustible o servicios, y procesos de originación eficientes que reduzcan los costos operativos. El acceso autorizado a información financiera complementaria mediante Open Finance podría contribuir a mejorar la comprensión del comportamiento de pago y consumo del cliente, permitiendo construir ofertas más ajustadas a su perfil financiero.

La OECD (2023), (Mallick, 2023) y Wade (2023) coinciden en que el futuro de la banca estará centrado en la hiperpersonalización. Con la implementación de Open Finance, la información del comportamiento transaccional del cliente y sus productos en el sistema financiero estarán al alcance de las entidades participantes.

Ejemplo:

Un cliente cuyo comportamiento de consumo se concentra en combustible podría recibir una oferta de tarjeta que incluya beneficios o devolución de dinero en esta categoría. De manera similar, un cliente con un patrón recurrente de consumo asociado con viajes podría ser segmentado para recibir beneficios relacionados con acumulación de millas o servicios turísticos. En el caso de un cliente cuyo consumo se concentra en supermercados y servicios básicos, la propuesta de valor podría orientarse hacia descuentos, puntos o beneficios asociados con estas categorías.

Este enfoque resulta consistente con la evolución del mercado hacia modelos de segmentación basados en comportamiento transaccional, donde variables como categorías de gasto, frecuencia de consumo y patrones de utilización pueden utilizarse para diseñar propuestas de valor diferenciadas.

La estrategia propone avanzar desde una oferta homogénea hacia un modelo de tarjetas más ajustado al perfil, hábitos de consumo y necesidades financieras de cada cliente. Esto permitiría fortalecer la vinculación de clientes actuales y atraer clientes potenciales mediante procesos digitales más simples, ágiles y pertinentes.

Esta oportunidad resulta especialmente relevante para el segmento de pensionados, debido a su tamaño y estabilidad de ingresos, lo que permite explorar estrategias de venta cruzada entre productos de libranza y tarjetas de crédito.

Estrategia 4. Analítica predictiva.

(Abbott, 2024) señala que los bancos que utilizan inteligencia artificial y analítica avanzada pueden incrementar la efectividad comercial al identificar clientes con mayor probabilidad de adquirir productos financieros. Para Banco GNB Sudameris, esta estrategia permitiría priorizar mejor los esfuerzos comerciales, asignar recursos de forma más eficiente y fortalecer la efectividad de las campañas de colocación. En la misma línea, McKinsey & Company (2022) indica que las entidades financieras que incorporan modelos analíticos avanzados logran mayores niveles de conversión y eficiencia comercial.

El benchmarking sectorial permitió identificar que la competencia no se limita a la oferta del producto, sino que incorpora elementos como rapidez de respuesta, canales digitales,

personalización y beneficios asociados al comportamiento del cliente, aspectos que representan oportunidades de diferenciación para Banco GNB Sudameris.

Para evaluar la efectividad de esta estrategia, se recomienda realizar seguimiento a indicadores como tasa de conversión de campañas, tasa de aprobación, costo de adquisición y proporción de clientes que, después de la colocación, presentan uso efectivo de la tarjeta.

Discusión y conclusiones

Contrastación de resultados con la literatura

Al contrastar la revisión documental con el diagnóstico del producto, se observa que el Open Finance puede apoyar la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris, pero no como una solución automática ni exclusivamente tecnológica. Su aporte se concentra en mejorar la lectura del cliente, complementar la evaluación crediticia y diseñar ofertas más pertinentes a partir de información autorizada. Este resultado coincide con la OECD (2023), que asocia las finanzas abiertas con innovación, competencia y personalización de servicios financieros, y con el Bank for International Settlements (BIS, 2026), que destaca el papel del intercambio seguro de datos para reducir asimetrías de información y favorecer una asignación más eficiente del crédito. Sin embargo, la evidencia también exige una lectura prudente: el acceso a más datos no garantiza por sí solo mejores decisiones comerciales. En el caso del banco, el verdadero valor dependerá de la capacidad para convertir esa información en criterios de originación claros, modelos explicables, controles de protección de datos y procesos comerciales que mantengan la confianza del cliente. Por ello, el Open Finance debe entenderse como un habilitador estratégico que requiere gobierno de datos, gestión del consentimiento, capacidades tecnológicas y seguimiento permanente de indicadores de riesgo y desempeño comercial.

En conclusión, el estudio permite afirmar que el Open Finance presenta un potencial relevante para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito en Banco GNB Sudameris, siempre que su implementación se articule con las condiciones comerciales, tecnológicas y de riesgo de la entidad. La revisión del mercado evidenció que la información financiera autorizada puede complementar la evaluación del cliente y mejorar la segmentación; el diagnóstico del producto mostró oportunidades en originación, evaluación del riesgo, transformación digital y

personalización de la oferta; y, a partir de estos hallazgos, se formularon cuatro líneas estratégicas centradas en originación basada en datos, personalización de tarjetas, analítica predictiva y fidelización basada en comportamiento. Más que proponer una adopción inmediata y generalizada, el análisis sugiere avanzar mediante casos de uso priorizados, con alcance controlado y medición de resultados.

Los resultados de mercado fortalecen estas propuestas al evidenciar oportunidades concretas en segmentos y dinámicas del sistema financiero colombiano. El tamaño del segmento de pensionados, la incorporación permanente de nuevos usuarios al sistema crediticio y las condiciones recientes de calidad de cartera respaldan la pertinencia de desarrollar estrategias diferenciadas, aunque sin desvincular el crecimiento comercial de la gestión del riesgo. La principal contribución del estudio consiste en mostrar que la ventaja del Open Finance no surge únicamente del acceso a un mayor volumen de información, sino de la capacidad de integrarla a procesos de originación, analítica, comercialización y fidelización que permitan tomar decisiones más oportunas, trazables y responsables.

Finalmente, la implementación de las estrategias debería realizarse de manera gradual mediante pilotos controlados, criterios claros de consentimiento, gobierno de datos y seguimiento de indicadores comerciales y de riesgo, tales como tasa de aprobación, conversión, calidad de cartera, uso de la tarjeta, aceptación de ofertas y retención de clientes. De esta manera, Banco GNB Sudameris podría evaluar progresivamente la viabilidad del modelo y ajustar las estrategias de acuerdo con los resultados obtenidos, manteniendo como principios la protección de la información, la transparencia frente al cliente y la sostenibilidad de la gestión comercial. Esta aproximación reduce el riesgo de formular una estrategia basada solo en expectativas

regulatorias o tecnológicas, y permite demostrar su aporte real antes de escalarla a otros segmentos o productos.

Cumplimiento del objetivo específico 1

En relación con el primer objetivo específico, orientado a analizar las oportunidades que ofrece el Open Finance para fortalecer la colocación de tarjetas de crédito, este se alcanzó mediante la revisión de literatura especializada, documentos regulatorios, informes sectoriales y experiencias relacionadas con el aprovechamiento de datos financieros. El análisis permitió identificar cinco factores estratégicos vinculados con la segmentación de clientes, el fortalecimiento de la evaluación crediticia, la personalización de ofertas, la eficiencia comercial y el desarrollo de capacidades para la gestión responsable de la información. Estos hallazgos, sintetizados en la Tabla 1, permitieron establecer que el principal valor del Open Finance no radica únicamente en ampliar la disponibilidad de datos, sino en la capacidad de las entidades para integrarlos a sus procesos de decisión, evaluación del riesgo y diseño de propuestas comerciales.

Cumplimiento del objetivo específico 2

El segundo objetivo específico, dirigido a diagnosticar el comportamiento actual del producto tarjeta de crédito en Banco GNB Sudameris, se alcanzó mediante el análisis de la información institucional disponible y su contraste con información sectorial y prácticas identificadas en el mercado. Las Tablas 3, 4 y 5, junto con la Figura 2, permitieron identificar un crecimiento importante en la colocación bruta durante 2026, así como oportunidades relacionadas con la ampliación de segmentos, la personalización de la oferta y el fortalecimiento

de las capacidades digitales. Adicionalmente, el contraste entre las cifras de colocación y el comportamiento de las tarjetas vigentes permitió identificar la necesidad de complementar el análisis de originación con indicadores de activación, uso y retención, dado que el incremento en nuevas colocaciones no garantiza por sí mismo el crecimiento neto y sostenible del portafolio.

Adicionalmente, el contraste entre las cifras de colocación y el comportamiento de las tarjetas vigentes permitió identificar la necesidad de complementar el análisis de originación con indicadores de activación, uso, cancelación y permanencia, dado que el incremento en nuevas colocaciones no garantiza por sí mismo el crecimiento neto y sostenible del portafolio.

Cumplimiento del objetivo específico 3

El tercer objetivo específico, correspondiente a la formulación de estrategias para aprovechar las capacidades del Open Finance en la colocación de tarjetas de crédito, se alcanzó mediante la estructuración de cuatro estrategias orientadas al fortalecimiento de la evaluación crediticia, la identificación de segmentos con potencial, la personalización de la oferta comercial y la fidelización basada en el comportamiento del cliente. Cada estrategia fue sustentada a partir de los hallazgos obtenidos en la revisión documental y el diagnóstico del producto, y se acompañó de indicadores que permiten realizar seguimiento a variables como la tasa de conversión, la tasa de aprobación, el costo de adquisición, la activación, el uso efectivo y la retención. De esta manera, las propuestas no se limitan a planteamientos conceptuales, sino que constituyen alternativas susceptibles de ser evaluadas mediante pilotos controlados antes de una eventual implementación a mayor escala.

Limitaciones del estudio

El estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse en la interpretación de sus resultados. En primer lugar, la investigación se desarrolló a partir de un enfoque documental y del análisis de fuentes secundarias, por lo que no se realizaron entrevistas, encuestas ni procesos de validación directa con clientes, funcionarios o responsables de las áreas involucradas en el producto. En segundo lugar, el diagnóstico se concentró en la información disponible de Banco GNB Sudameris, por lo que los resultados responden a un contexto organizacional específico y no pueden generalizarse automáticamente al conjunto del sistema financiero colombiano.

Adicionalmente, la información institucional correspondiente a 2026 contó con un período de observación parcial, con corte a julio para la serie de colocación, lo que limita la posibilidad de establecer conclusiones definitivas sobre el comportamiento anual del producto. Finalmente, las estrategias formuladas se derivaron del contraste entre la literatura, las fuentes sectoriales y el diagnóstico realizado, pero no fueron sometidas durante esta investigación a un proceso formal de validación o pilotaje con las áreas comerciales, tecnológicas, de riesgo y de analítica del banco. Por esta razón, sus resultados deben interpretarse como propuestas estratégicas que requieren evaluación posterior antes de su implementación.

Líneas futuras de investigación

A partir de las limitaciones identificadas, se plantean varias líneas para futuras investigaciones. En primer lugar, sería pertinente desarrollar estudios que incorporen información primaria obtenida mediante entrevistas a clientes, funcionarios y responsables de los procesos de riesgo, producto, tecnología y comercialización, con el propósito de validar la

viabilidad de las estrategias formuladas. En segundo lugar, se recomienda profundizar en el análisis del ciclo de vida de las tarjetas, incluyendo indicadores de activación, uso, inactividad, cancelación y permanencia, con el fin de determinar los factores asociados a la posible atrición del portafolio.

Asimismo, futuras investigaciones podrían evaluar la implementación de pilotos controlados basados en datos autorizados dentro de procesos específicos de originación o fidelización. Estos estudios permitirían medir el efecto de las estrategias sobre indicadores como la tasa de aprobación, conversión, costo de adquisición, uso efectivo y retención, proporcionando evidencia empírica sobre su impacto antes de considerar una implementación a mayor escala.

Proyección académica e institucional

Los resultados obtenidos evidencian que el Open Finance constituye una línea de estudio con importantes implicaciones para la transformación digital, la analítica de datos, la innovación financiera y la gestión estratégica de proyectos. En este sentido, se invita a la Universitaria Agustiniana, a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y al programa de Especialización en Gerencia de Proyectos a continuar promoviendo investigaciones relacionadas con el aprovechamiento estratégico de los datos financieros, los modelos de negocio digitales y las capacidades organizacionales necesarias para enfrentar los desafíos del sector financiero.

Asimismo, se considera pertinente impulsar investigaciones aplicadas que permitan evaluar casos de uso, pilotos controlados y proyectos de implementación de Open Finance en diferentes contextos organizacionales. Estos estudios podrían contribuir a generar evidencia empírica sobre su impacto en la colocación de productos financieros, la experiencia del cliente, la inclusión financiera, la competitividad empresarial y la gestión del riesgo, fortaleciendo así la producción académica de la institución y su aporte al desarrollo del sector financiero colombiano.

Referencias

Abbott, M. (2024, January 7). *Top 10 banking trends for 2024* [Las 10 principales tendencias bancarias para 2024]. Accenture. https://www.accenture.com/gb-en/insights/banking/top-10-trends-banking-2024

Babina, T., Bahaj, S., Buchak, G., De Marco, F., Foulis, A., Gornall, W., Mazzola, F., & Yu, T. (2025). *Customer data access and fintech entry: Early evidence from open banking* [Acceso a los datos de los clientes y entrada de las fintech: primeras evidencias de la banca abierta]. *Journal of Financial Economics, 169*, Article 103950. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103950

Banco Mundial. (2022). *Technical note on open banking: Comparative study on regulatory approaches* [Nota técnica sobre banca abierta: estudio comparativo de enfoques regulatorios].

Bank for International Settlements. (2021, September 29). *Enabling open finance through APIs: Report on payment initiation* [Habilitación de las finanzas abiertas mediante API: informe sobre iniciación de pagos].

Bank for International Settlements. (2026). *Opening doors to open finance: Evidence from the international experience* [Abriendo las puertas a las finanzas abiertas: evidencia de la experiencia internacional] (BIS Papers No. 168). https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap168.pdf

Berger Castrillón, N., & Múnera Alzate, A. (2024). *Inclusión financiera en Colombia a partir de las finanzas abiertas (Open Finance)*. Universidad del Rosario. https://doi.org/10.48713/10336_43504

Bonvino, C., & Giorgino, M. (2026). *Strategic data democratization toward open finance: Stakeholders' implications* [Democratización estratégica de los datos hacia las finanzas

abiertas: implicaciones para las partes interesadas]. *Financial Innovation, 12*, Article 35. https://doi.org/10.1186/s40854-025-00878-6

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future* [Máquina, plataforma, multitud: aprovechando nuestro futuro digital]. W. W. Norton & Company.

Cambridge Centre for Alternative Finance. (2022). *The global state of open banking and open finance* [El estado global de la banca abierta y las finanzas abiertas]. University of Cambridge.

Colpensiones. (2026, 7 de mayo). *Cifras clave sobre pensiones, programa BEPS y Ley Pensional, durante marzo de 2026*. https://www.colpensiones.gov.co/publicaciones/5162/cifras-clave-sobre-pensiones-programa-beps-y-ley-pensional-durante-marzo-de-2026/

Committee on Payments and Market Infrastructures. (2024, October 15). *Promoting the harmonisation of application programming interfaces to enhance cross-border payments: Recommendations and toolkit* [Promoción de la armonización de las interfaces de programación de aplicaciones para mejorar los pagos transfronterizos: recomendaciones y herramientas]. Bank for International Settlements.

DataCrédito Experian. (2026, 26 de enero). *Open Finance en Colombia: desafíos, tendencias y su impacto en la inclusión financiera*. https://www.datacredito.com.co/blogs/datablog/open-finance-en-colombia-desafios-tendencias-y-su-impacto-en-la-inclusion-financiera/

Dias, S. N. R. F., & Perera, K. L. W. (2026). *Exploring the role of digital finance in advancing financial inclusion with challenges and future directions* [Explorando el papel de las

finanzas digitales en el avance de la inclusión financiera: desafíos y perspectivas futuras]. *Discover Sustainability, 7*, 205.

Dietz, M., Kincses, A., Seshadrinathan, A., & Yang, D. (2022, December 1). *Global Banking Annual Review 2022: Banking on a sustainable path* [Revisión anual global de la banca 2022: avanzando hacia un camino sostenible]. McKinsey & Company.

Fernandez Vidal, M., Jeník, I., & Salman, A. (2023, October 11). *Success in open finance requires trust: Lessons from Brazil* [El éxito de las finanzas abiertas requiere confianza: lecciones de Brasil]. CGAP.

Financial Conduct Authority. (2025, October 6). *Open banking and open finance in the UK* [Banca abierta y finanzas abiertas en el Reino Unido].

Garcia, A. C. B., Garcia, M. G. P., & Rigobon, R. (2023). *Algorithmic discrimination in the credit domain: What do we know about it?* [Discriminación algorítmica en el ámbito crediticio: ¿qué sabemos al respecto?]. *AI & Society*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s00146-023-01676-3

Grassi, L., Lanfranchi, D., & Caglioti, E. (2022). *How does a data strategy enable customer value? The case of FinTechs and traditional banks under the open finance framework* [¿Cómo permite una estrategia de datos generar valor para el cliente? El caso de las FinTech y los bancos tradicionales en el marco de las finanzas abiertas]. *Financial Innovation, 8*, Article 45. https://doi.org/10.1186/s40854-022-00378-x

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

Ley Estatutaria 1581 de 2012. (2012, 17 de octubre). *Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial No. 48.587.

Mallick, A. (2023, June 9). *How can banks lead the pack in open finance growth?* [¿Cómo pueden los bancos liderar el crecimiento de las finanzas abiertas?]. Accenture Banking Blog. https://bankingblog.accenture.com/how-can-banks-lead-pack-open-finance-growth

McKinsey & Company. (2023, March 9). *The data and analytics edge in corporate and commercial banking* [La ventaja de los datos y la analítica en la banca corporativa y comercial]. https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-data-and-analytics-edge-in-corporate-and-commercial-banking

Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2026, 7 de abril). *Decreto 0368 de 2026*. Gobierno de Colombia.

Open Banking Limited. (2024, March 25). *Latest Impact Report 6 shows strong growth and the power of payments* [El último Informe de Impacto 6 muestra un fuerte crecimiento y el poder de los pagos].

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Shifting from open banking to open finance* [Transición de la banca abierta hacia las finanzas abiertas]. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9f881c0c-en

Parlour, C. A., Rajan, U., & Zhu, H. (2023). *Open banking: Credit market competition when borrowers own the data* [Banca abierta: competencia en el mercado crediticio cuando los prestatarios son propietarios de los datos]. *Journal of Financial Economics, 147*(2), 449–474. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.12.003

Payne, A., & Frow, P. (2005). *A strategic framework for customer relationship management* [Un marco estratégico para la gestión de las relaciones con los clientes]. *Journal of Marketing, 69*(4), 167–176. https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167

Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* [¿Qué es la estrategia?]. *Harvard Business Review, 74*(6), 61–78.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). *How smart, connected products are transforming companies* [Cómo los productos inteligentes y conectados están transformando las empresas]. *Harvard Business Review, 93*(10), 96–114.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* [Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)] (7th ed.).

Rishabh, K. (2024). *Beyond the Bureau: Loan Screening and Monitoring under Open Banking* [Más allá de la central de información: evaluación y seguimiento de préstamos bajo la banca abierta]. NSE-NYU Stern Initiative on the Study of Indian Financial Markets. https://nsearchives.nseindia.com/web/sites/default/files/inline-files/Open_Banking_Kumar_Rishabh_White%20Paper.pdf

Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters* [Buena estrategia/mala estrategia: la diferencia y por qué es importante]. Crown Business.

Siddiqi, N. (2017). *Intelligent credit scoring: Building and implementing better credit risk scorecards* [Calificación crediticia inteligente: construcción e implementación de mejores modelos de puntuación del riesgo crediticio]. John Wiley & Sons.

Stefanelli, V., Manta, F., & Toma, P. (2022). *Digital financial services and open banking innovation: Are banks becoming invisible?* [Servicios financieros digitales e innovación en banca abierta: ¿se están volviendo invisibles los bancos?]. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2210.01109

Superintendencia Financiera de Colombia. (2024, 7 de febrero). *Circular Externa 004 de 2024: Imparte instrucciones relativas a las finanzas abiertas y comercialización de tecnología e infraestructura a terceros*. Superintendencia Financiera de Colombia.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2026, 20 de febrero). *Sistema financiero colombiano en cifras: diciembre de 2025*. https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10116024/sistema-financiero-colombiano-en-cifras-diciembre-2025/

Thomas, L. C., Crook, J. N., & Edelman, D. B. (2017). *Credit scoring and its applications* [Calificación crediticia y sus aplicaciones]. Society for Industrial and Applied Mathematics.

Unidad de Regulación Financiera. (2021). *Modelo de finanzas abiertas en Colombia*. Ministerio de Hacienda y Crédito Público (2026).

Wade. (2023, October 5). *2024 banking and capital markets outlook* [Perspectivas de la banca y los mercados de capitales para 2024]. Deloitte Insights. https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/financial-services-industry-outlooks/banking-industry-outlook-2024.html

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation* [Liderazgo digital: convirtiendo la tecnología en transformación empresarial]. Harvard Business Review Press.

Zetzsche, D. A., Buckley, R. P., Arner, D. W., & Barberis, J. N. (2018). *From FinTech to TechFin: The regulatory challenges of data-driven finance* [De FinTech a TechFin: los desafíos regulatorios de las finanzas basadas en datos]. *NYU Journal of Law & Business, 14*(2), 393–466.