



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Análisis de las innovaciones aplicadas por la institución  
financiera y la satisfacción de los clientes frente a estas  
innovaciones - caso banco ecuatoriano**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autora:** Mediavilla Pazmiño, Mónica Elizabeth

**Directora:** Loaiza Aguirre, María Isabel

VILLAFLOA

2023



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2024

## Aprobación del director del Trabajo de Titulación

Loja, 26 de enero de 2024

Magister

Julio Ríos

**Director de la carrera de Administración de Empresas**

Ciudad. -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: Análisis de las innovaciones aplicadas por la institución financiera y la satisfacción de los clientes frente a estas innovaciones – Caso Banco General Rumiñahui realizado por Mónica Elizabeth Mediavilla Pazmiño, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Magister María Isabel Loaiza Aguirre

C.I.: 1103185219

Correo electrónico: miloiza@utpl.edu.ec

### **Declaración de autoría y cesión de derechos**

Yo, Mónica Elizabeth Mediavilla Pazmiño, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:

Ser autor (a) del Trabajo de Titulación denominado: Análisis de las innovaciones aplicadas por la institución financiera y la satisfacción de los clientes frente a estas innovaciones – Caso Banco General Rumiñahui, de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en: Innovación en Sistema Financiero y Satisfacción de los clientes frente a las innovaciones, siendo Magister María Isabel Loiza Aguirre, director (a) del presente trabajo; también declaro que la presente investigación no vulnera derechos de terceros ni utiliza fraudulentamente obras preexistentes. Además, ratifico que las ideas, criterios, opiniones, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad. Eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación con la propiedad intelectual de este trabajo.

Que la presente obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”, en tal virtud, cedo a favor de la Universidad Técnica Particular de Loja la titularidad de los derechos patrimoniales que me corresponden en calidad de autor/a, de forma incondicional, completa, exclusiva y por todo el tiempo de su vigencia.

La Universidad Técnica Particular de Loja queda facultada para ingresar el presente trabajo al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

.....

Autor: Mónica Elizabeth Mediavilla Pazmiño

C.I.: 1723481824

Correo electrónico: [memediavilla@utpl.edu.ec](mailto:memediavilla@utpl.edu.ec)

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de titulación está dedicado principalmente a Dios ya que es la fuerza que me ha permitido seguir hasta esta etapa final de mi carrera y no desistir ante la desmotivación y las dificultades atravesadas en este proceso que me ha llevado muchos años pero que finalmente lo estoy viendo cristalizarse. En segundo lugar, lo dedico todos los jóvenes que han decidido empezar sus estudios a distancia en la UTPL para que les sirva de motivación en su proceso académico, pues no es un camino fácil el auto educarse, pero no es imposible cuando existe la dedicación y el deseo profundo de superación personal y profesional.

### **Agradecimiento**

Quiero agradecer a mi madre quien en todos mis años de estudio en la UTPL nunca se rindió ante las adversidades y por tanto con su apoyo y dedicación tampoco permitió que me rindiera y desistiera en mi objetivo de finalizar mi carrera universitaria la misma que ha sido un reto de resistencia y no de velocidad. También quiero hacer extensivo mi agradecimiento a la institución financiera en la cual trabajo desde hace 10 años por haberme brindado la oportunidad de pertenecer a su equipo de trabajo lo cual me ha permitido solventar económicamente mi carrera profesional y también agradezco el haberme proporcionado los conocimientos complementarios que han aportado al desarrollo de mi carrera universitaria y por facilitarme el acceso a la valiosa información necesaria para la sustentación de este trabajo de titulación y que por motivos de acuerdos de confidencialidad de la información y compromiso de protección de datos no puedo mencionar el nombre.

## Índice de contenido

Carátula.....	I
Aprobación del director del Trabajo de Titulación .....	II
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	III
Dedicatoria .....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice de contenido .....	VII
Resumen .....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Capítulo Uno.....	5
Marco teórico .....	5
1.1 Innovación .....	5
1.1.1 <i>Tipos de Innovación</i> .....	6
1.2 Prácticas de Innovación en el Sector Financiero .....	9
1.2.1 <i>Las nuevas tecnologías bancarias</i> .....	10
1.2.2 <i>Servicios Digitales</i> .....	12
1.3 Fintech.....	13
1.4 La satisfacción del cliente.....	14
1.4.1 <i>Indicadores de satisfacción del cliente</i> .....	15
Capítulo dos .....	19
Las prácticas de innovación digital aplicadas por la banca española y la banca ecuatoriana.....	19
2.1 Antecedentes de la Banca Digital española.....	19

<b>2.1.1</b>	<b><i>La oferta digital de la banca española</i></b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.2</b>	<b><i>La demanda digital en la banca española</i></b> .....	<b>21</b>
<b>2.1.3</b>	<b><i>Las prácticas de innovación digital aplicadas en la banca española</i></b> .....	<b>23</b>
<b>2.2</b>	<b>Antecedentes de la banca digital en Ecuador</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.1</b>	<b><i>La oferta digital de la banca ecuatoriana</i></b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.2</b>	<b><i>Las prácticas de innovación digital aplicadas en la banca ecuatoriana</i></b> .....	<b>29</b>
<b>2.3</b>	<b>Análisis comparativo de la banca digital española y ecuatoriana</b> .....	<b>31</b>
	<b>Capítulo tres</b> .....	<b>34</b>
	<b>Diseño y Metodología de Investigación</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1</b>	<b>Método de investigación</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1.2</b>	<b><i>Método analítico</i></b> .....	<b>34</b>
<b>3.2</b>	<b>Metodología de Investigación</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2.1</b>	<b><i>Metodología documental</i></b> .....	<b>34</b>
	<b>Capítulo cuatro</b> .....	<b>41</b>
	<b>Análisis de resultados de satisfacción del cliente</b> .....	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Análisis de resultado y cálculo INS</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2</b>	<b>Análisis de resultado y cálculo NPS</b> .....	<b>47</b>
<b>4.3</b>	<b>Análisis de resultados y cálculo CES</b> .....	<b>48</b>
<b>4.4</b>	<b>Análisis de resultados Focus Group</b> .....	<b>50</b>
<b>4.5</b>	<b>Análisis comparativo de resultados de encuestas banco y Focus Group</b> .....	<b>53</b>
	<b>Conclusiones</b> .....	<b>55</b>
	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>56</b>

Referencias .....	57
<b>Apéndice60</b>	
Apéndice A. Encuesta de Satisfacción con servicio de Canales Digitales.....	60
Apéndice B. Preguntas para Focus Group .....	61
Apéndice C. Fórmulas de cálculo de indicadores de satisfacción de client .....	62

### Índice de tablas

Tabla 1 Principales tecnologías aplicadas en el sector financiero.....	10
Tabla 2 Descripción de los principales productos y servicios ofertados en canales digitales.....	26
Tabla 3 Tecnologías en el sector bancario ecuatoriano, beneficios y servicios donde se implementa .....	28
Tabla 4 Descripción de la variable .....	31
Tabla 5 Tabulación de datos de encuesta clientes de banca digital diciembre .....	34
Tabla 6 Tabulación de datos de encuesta satisfacción clientes app móvil y página web según atributos diciembre 2022 (INS) .....	35
Tabla 7 Tabulación de datos porcentajes clientes satisfechos según edad y sexo ....	38
Tabla 8 Tabulación de datos de encuesta satisfacción clientes de banca digital diciembre 2022 (NPS) .....	39
Tabla 9 Tabulación de datos de encuesta clientes de banca digital diciembre 2022 (CES) .....	40
Tabla 10 Índices históricos de satisfacción de clientes de banca digital segundo semestre 2022 .....	41
Tabla 11 Detalle de respuestas de Focus Group.....	41

## Índice de figuras

<b>Figura 1 Cambio en porcentaje de usuario de banca digital según nacionalidad, ingresos y situación laboral periodo 2019 – 2020 .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2 Nuevas tecnologías en el sector bancario español .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 3 Chatbot institución financiera ecuatoriana .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 4 Índice de satisfacción de clientes de banca digital diciembre 2022 .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 5 Satisfacción de clientes de banca digital diciembre 2022 según los atributos de servicio .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 6 Satisfacción de clientes de banca digital diciembre 2022 según su rango de edad .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 7 Satisfacción de clientes de banca digital diciembre 2022 según su sexo .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 8 Índice de satisfacción de clientes de banca digital diciembre 2022 (NPS).....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 9 Índice de nivel de esfuerzo de clientes de banca digital diciembre 2022 (CES).....</b>	<b>40</b>

## Resumen

El presente trabajo de titulación comprende una investigación referente a los servicios financieros ofertados al cliente por medio de los canales digitales los cuales fueron innovados por la institución financiera con el objetivo de garantizar el servicio al cliente en una situación de incertidumbre como ha sido desde inicios del año 2020 la pandemia de COVID 19, situación que derivó en una necesidad de las empresas de todos los sectores de tener un medio en el que sus clientes puedan acceder a todos sus productos y servicios de una manera no presencial. Esta investigación hace énfasis en una institución financiera ecuatoriana que ha tenido un constante desarrollo en medios digitales desde antes de la pandemia del COVID 19 lo cual constituye un ejemplo de crecimiento empresarial logrado a través de la innovación y mejoramiento en calidad de servicio al cliente en el sector financiero, lo cual resalta la importancia de la constante innovación en todas las industrias con el fin de mantenerse vigentes en el mercado actual cada vez más competitivo por los avances tecnológicos y la digitalización de servicios.

*Palabras clave:* Innovación, canales digitales, satisfacción del cliente.

### **Abstract**

The present degree work includes an investigation regarding to the financial services offered to the customer through the digital channels which were innovated by the financial institution with the objective of guaranteeing the customer service in a situation of uncertainty as it has been since the beginning of the In the year 2020, the Covid 19 pandemic, a situation that led to a need for companies from all sectors to have a means in which their customers can access all their products and services in a non-face-to-face manner. This research emphasizes an Ecuadorian financial institution that has had a constant development in digital media since before the Covid 19 pandemic, which is an example of business growth achieved through innovation and improvement in the quality of customer service in the financial sector, which highlights the importance of constant innovation in all industries in order to remain current in the current market, which is increasingly competitive due to technological advances and the digitization of services.

*Keywords:* Innovation, digital channels, customer satisfaction.

## Introducción

En el transcurso del siglo XXI las instituciones del sistema financiero han atravesado una serie de situaciones que les han permitido crecer como organizaciones y ganar posicionamiento en el mercado financiero. Sin embargo, a raíz de la crisis del COVID 19 se han manifestado cambios drásticos en el comportamiento y en los intereses de los clientes por acceder a servicios de todo tipo de manera digital, lo que obligó al sector financiero y a todos los sectores económicos a replantear su estructura organizacional y modelo de negocio obligándolos a implementar nuevos canales que les permitan llegar a sus clientes para mantener sus niveles de satisfacción y afianzar su posicionamiento en el mercado.

En medio de una situación tan incierta que atravesó al país a partir del mes de marzo del 2020 la economía sufrió una desaceleración debido a que muchos de los sectores económicos más importantes como; transporte, comercio y turismo se vieron en la necesidad de detener sus actividades para frenar la propagación del COVID 19, no así el sector alimenticio, sanitario y financiero cuyas actividades fueron declaradas indispensables para hacer frente a la pandemia y su personal considerado de primera línea.

El desarrollo de esta investigación está fundamentado teóricamente en el capítulo 1 en los conceptos de innovación a nivel general y específicamente en las prácticas de innovación bancaria, conceptos de satisfacción del cliente, indicadores y métodos de medición de la satisfacción de cliente.

Por medio del capítulo 2 se hizo referencia al sector financiero español de manera general sobre las prácticas de innovación implementadas específicamente en sus medios digitales de atención al cliente para establecer una comparación con el sector financiero nacional y se hizo referencia específicamente al caso de un Banco ecuatoriano para finalmente analizar la satisfacción de sus clientes con las mejoras e innovación implementadas en sus canales digitales.

En el capítulo 3 se explica la metodología de investigación utilizada exploratoria, descriptiva, documental ya que se tomó como fuentes secundarias publicaciones de artículos y otras investigaciones inherentes a los temas de desarrollo y evolución de la innovación

digital en sistema financiero español y ecuatoriano para establecer una comparación entre las diferentes innovaciones aplicadas por ambos sectores financieros y finalmente se utilizó la metodología de análisis cualitativo focus group con clientes de la institución financiera ecuatoriana objeto de estudio.

En el capítulo 4 se realizó el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicando los diferentes cálculos e indicadores de medición propuestos en el capítulo 1 y concluyendo que la satisfacción de los clientes con los servicios obtenidos por medio de los canales digitales aumentó después de realizadas las innovaciones y mejoras en sus plataformas, adicional se presenta el análisis de resultados del focus group y se hace una comparación con los resultados de las encuestas.

Finalmente se anima a continuar con estas investigaciones en la institución financiera ya que permite conocer la opinión de sus clientes sobre sus servicios para poder realizar mejoras que garanticen la satisfacción de sus clientes, adicionalmente que este tipo de investigaciones contribuyan al desarrollo y formación de los estudiantes.

## Capítulo Uno

### Marco teórico

#### 1.1 Innovación

La innovación es un proceso que se da en primera instancia por una investigación de la cual surge una necesidad de cambiar o transformar algo ya sea a nivel humano o a nivel empresarial, por tanto, la innovación es una constante en el proceso de transformación y crecimiento de una organización que desea estar siempre actualizada y a la vanguardia tecnológica y por medio de ello mejorar sus procesos, productos y servicios y conseguir mejor posicionamiento de su marca y ganar participación en el mercado, de acuerdo con Fundación Bankinter (Fundación Bankinter [FIBK], 2022).

De acuerdo con Fisa Group Soluciones de Software Bancario en Latinoamérica (Fisa Group Soluciones de Software Bancario en Latinoamérica [FISAGRP], 2022) “La innovación se está convirtiendo en parte del giro de negocio de la Banca, como el medio principal para ganar competitividad y generar valor agregado hacia el cliente.” La innovación es apostar por ideas originales que generarán valor económico para la empresa ya que, por medio de la implementación de mejoras en la oferta, mejoras en la estructura o en la experiencia con los clientes, esto se verá traducido en los resultados o cumplimiento de estrategias organizacionales y bienestar de la comunidad en sí.

Paralelo a estos conceptos, Reyes (como se citó en Collier y Evans, 2019) definen a la innovación como “la capacidad para crear bienes y servicios nuevos y únicos que deleiten a los clientes y creen una ventaja competitiva” (p.32), y en concordancia con Robbins (2018) que menciona que la innovación se refería a “Cambios innovadores en productos, servicios o procesos, que modifican radicalmente las reglas del juego de una industria” (p.231).

También se tiene a Druker (1986) que definió a la innovación “como un cambio que crea una nueva dimensión del desempeño” (p.82).

Otro concepto interesante sobre innovación es el de Hellriegel et al. (2009) que menciona “La innovación se refiere al descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o al desarrollo de soluciones únicas o creativas” (p.362).

Una vez revisados varios conceptos se puede definir a la innovación como un proceso impulsador de cambio que adopta ideas originales para obtener una transformación organizacional que genere valor económico por medio de la implementación de mejoras a través de la tecnología en los diferentes aspectos de la empresa como: en la oferta de productos y servicios, en la atención al cliente o en los procesos, permitiendo a la organización obtener una ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos.

### **1.1.1 Tipos de Innovación**

Existen varios tipos de innovación propuestos por algunos autores, en este estudio, se analizarán los tipos de innovación en el ámbito empresarial, en el cual existen diversos tipos o campos en los que se puede aplicar la innovación para mejorar el desempeño de la organización y alcanzar mejores niveles de productividad, ser más competitiva, mejorar la experiencia del cliente o ganar participación en el mercado. SYDLE (2022) menciona los siguientes:

- **Innovación radical.** - Este tipo de innovación consiste en cambiar por completo el posicionamiento de la empresa en cualquiera de sus aspectos de servicio al cliente, procesos, productos y servicios. Es decir, se cambia por completo la estructura de tal manera que suelen producir alteración en las posiciones competitivas de las empresas.
- **Innovación incremental.** - Este tipo de innovación a diferencia de la radical es la que realiza cambios o modificación en los procesos, métodos de producción o en los productos y servicios, pero no supone un cambio tan profundo en la estructura o dinámica empresarial. Por lo tanto, la innovación incremental según SYDLE (2022) “se trata de una evolución de una innovación

ya realizada por la marca, de manera que se complementa y ofrece mejoras, ya sea para los empleados, los clientes o los atributos del negocio.”

Un ejemplo de este tipo de innovación es justamente la temática central de esta investigación, la banca digital, debido a que las plataformas digitales de los bancos van mejorando progresivamente e implementando cada vez más servicios bancarios en sus aplicaciones y páginas web.

Mientras que para Da Silva (2021) existen otros tipos de innovación como, por ejemplo:

- **Innovación disruptiva.** - Este tipo de innovación es aquella que sigue más a una tendencia de mercado que un producto o servicio concretamente, por tanto, es un movimiento que llega a muchas personas al mismo tiempo y se da a partir de cambios tecnológicos y causa impacto en el mercado en el cual está inmerso y en la rutina de su público objetivo. Debido a que cambia la forma como se consumen los productos y servicios, es bastante común que los modelos anteriores dejen de existir, afectando directamente la rentabilidad de diversos negocios.
- **Innovación en el modelo de negocio.** - Este tipo de innovación es aquella que implica un cambio en la forma de funcionamiento del negocio como por ejemplo el modo de atención al cliente o de comercialización de sus productos o servicios, es muy común en los negocios de tipo Marketplace que se manejan por canales digitales para lo cual utilizan la tecnología como principal recurso de innovación. Esto concuerda con SYDLE (2022) “Otro ejemplo de esto son los bancos virtuales. Hoy en día existen numerosas instituciones financieras sin un punto de atención al cliente físico, donde todas las transacciones se realizan en línea.” (p.21).
- **Innovación tecnológica.** - Este tipo de innovación es el más frecuente hoy en día considerando que la tecnología se ha sumergido en todos los ámbitos de la sociedad, lo que ha conllevado a que todas las empresas de todos los

sectores se vean obligadas a desarrollar, mejorar, innovar o cambiar sus estrategias y modelos de negocio para mantener o incrementar su participación en el mercado, mejorar el servicio al cliente y ser más competitivas.

Sin embargo, existen otros tipos de innovación que se implementan a nivel empresarial que se pueden aplicar en aspectos importantes de la empresa y que están ligados directamente con el cliente. De acuerdo con Vianna et al. (2022) estos tipos de innovación son los siguientes:

**Innovación de productos.** - La innovación de los productos es muy sencilla de observar. Es la que aporta una nueva oferta de productos al mercado o productos mejorados que se diferencian a los de la competencia.

Aquí se define como un nuevo producto presenta nuevas características y funciones y qué valor añadido sin precedentes tendrá para el cliente de un determinado segmento.

**Innovación en los servicios.** - La innovación de servicios es el desarrollo de nuevos servicios y ofertas de servicios.

**Innovación en los procesos.** - La innovación de procesos se refiere a la mejora en la utilización de procesos, métodos, flujos y el desarrollo de nuevos procesos, que tienen como objetivo la eficiencia o formas únicas de producción y distribución.

**Innovación organizativa.** - La innovación organizativa reúne las iniciativas destinadas a reestructurar los recursos humanos y los activos de gestión del cambio, la transformación cultural y el desarrollo de capacidades.

Incluye la forma en que las personas pueden utilizar la estructura física de una compañía, su equipamiento, entre otros.

**Innovación en el marketing.** - La innovación en marketing es la que se refiere a las innovaciones en los modelos de beneficio, la monetización y la fijación de precios, entre otras.

La atención se centra en los canales de distribución, la comunicación, el compromiso del consumidor, las marcas, teniendo en cuenta las 4 P del marketing.

**Innovación tecnológica.** - Quizás, el tipo de innovación que primero viene a la mente de la gente: la tecnológica. Al fin y al cabo, hay muchas innovaciones tecnológicas que forman parte de nuestra vida cotidiana.

Y como su nombre indica, este tipo añade nuevas tecnologías al proceso de innovación. Sólo por nombrar algunos, tenemos la Inteligencia Artificial, la computación en la nube, el internet de las cosas y la biometría. (Vianna et al., 2022).

La innovación se puede aplicar en diferentes ámbitos de la organización o empresa según la necesidad de esta ya sea en su oferta de productos, servicios, procesos, canales de atención, cadena de distribución, modelo de promoción entre otros. A continuación, se describe sobre las diferentes prácticas de la innovación aplicadas específicamente en el sector financiero.

## **1.2 Prácticas de Innovación en el Sector Financiero**

Con la llegada de la pandemia del Covid 19 las empresas modificaron significativamente la forma en que realizan sus actividades económicas y ofertan sus productos y servicios al cliente, en este contexto el sector financiero no fue la excepción pues existió un incremento en la utilización de medios electrónicos de pago así como nuevos instrumentos digitales lo que provocó un crecimiento anual del número de transacciones monetarias del 39% entre el 2020 y 2021, este resultado se deriva de la diversidad de canales de pago ofertados por el sistema financiero (Rodríguez et al.,2022, p.7).

Si bien es cierto el sector financiero ecuatoriano ha venido evolucionando en el ámbito del desarrollo tecnológico de sus plataformas digitales, la pandemia supuso un antes y un después en la preferencia de los clientes por realizar transacciones por medio de los canales digitales ya que debido a la necesidad que se derivó de las medidas de seguridad impuestas, la pandemia constituyó un impulso para fomentar programas que permitan realizar transacciones bancarias con más seguridad y eficiencia.

A continuación, se presentarán algunas prácticas que se las considera importantes y que se han implementado en el sector financiero en los últimos años para mejorar el rendimiento y competitividad de los bancos.

### **1.2.1 Las nuevas tecnologías bancarias**

La innovación bancaria durante la última década ha avanzado a grandes pasos de la mano de la tecnología, lo cual, sin duda ha mejorado procesos y requerimientos de los clientes en el momento de realizar sus diferentes transacciones bancarias. El avance ha mejorado la experiencia de usuario, ha minimizado los tiempos utilizados en diferentes tramites, filas en las diferentes agencias bancarias, minimizando también costos administrativos al facilitar el acceso a los diferentes servicios financieros desde las plataformas digitales.

La banca como servicio ha adoptado una línea ya utilizada por otras industrias como la música, la cual mantiene una experiencia totalmente digital, no es común su inmersión, pero crece día a día con las nuevas generaciones de usuarios y su adopción de nuevos comportamientos, actividades y preferencias al momento de adquirir un producto o servicio.

En la siguiente tabla se muestra la descripción y ejemplos de las principales tecnologías que se aplican en el sector financiero:

**Tabla 1**

*Principales tecnologías aplicadas en el sector financiero*

<b>Nombre</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo</b>
• Pago sin contacto	Tecnología NFC, chip que permite intercomunicar dispositivos a corta distancia impidiendo que tarjetas de crédito y débito se entreguen físicamente.	Tarjetas y equipos contact less
• Autenticación Biométrica	Protección fuerte y segura por medio de rasgos de cada individuo y elimina la necesidad de recordar contraseñas y aumenta nivel de seguridad	Acceso a plataformas por medio de huella dactilar y reconocimiento facial

• Eficiencia del automatismo digital	Capacidad de análisis de grandes cantidades de datos permitiendo agilidad en procesos bancarios.	
• Blockchain	Tecnología que permite transferir información de manera viable, rápida y segura entre cuentas.	Transferencias entre cuentas
• Chatbots	Robots capaces de interactuar con clientes mediante comandos de voz y textos. Disponen de una base de respuestas y preguntas.	Chatbots en plataformas bancarias
• Sucursales inteligentes	Dispositivos que permiten al usuario tener interacción directa con un asesor para solicitud de diferentes servicios.	Pantallas táctiles y sistema de tubos para envío y recepción de documentos.
• Pagos P2P	Sistema que permite pagos entre personas y empresas.	Sistema PayPal

---

*Nota.* Adaptado de Fisa Group

Estas tecnologías han permitido hacer que las instituciones financieras sean más eficientes y brinden un servicio más ágil a sus clientes por medio de sus plataformas digitales y aplicaciones móviles que permiten acceder a la mayoría de los servicios financieros prestados por la entidad bancaria.

### **1.2.2 Servicios Digitales**

En la actualidad los clientes de la mayoría de sectores principalmente comercial y de servicios financieros son cada vez más exigentes al momento de demandar un producto o servicio por lo que las instituciones financieras están en constante innovación implementando canales de comunicación con sus clientes como agencias, cajeros automáticos y corresponsales no bancarios, pero sobre todo los clientes exigen canales digitales que sean amigables, inclusivos y que sobre todo garanticen la seguridad de su información y dinero.

En el Ecuador la Banca está viviendo un proceso de innovación, sin embargo, todavía hay mucho camino por recorrer. En una entrevista en 2019, Julio José Prado, director ejecutivo de ASOBANCA, dijo que alrededor del 50% de la población del país aún no está bancarizada. Esto quiere decir que la Banca tiene una oportunidad de crecimiento muy grande además de que sus nuevos clientes no tendrán que pasar por el doloroso proceso de la banca tradicional, pero podrán entrar directamente como clientes de la era digital (IMPAQTO, 2019).

Con la llegada del Covid-19 la mayoría de las empresas experimentaron la necesidad de tener una forma fácil, rápida y segura de llegar a sus clientes, pues debido a la emergencia sanitaria se redujo en gran medida la asistencia física y los aforos en los negocios de todos los sectores económicos y específicamente del sector financiero. Por tal razón, las instituciones financieras aceleraron el desarrollo y la innovación en sus plataformas digitales como alternativa para mantener el servicio a sus clientes.

Las tecnologías digitales han permitido que parte de la población y de las empresas sigan cumpliendo con sus actividades mientras se cumplía las medidas de distanciamiento social; según el informe “Perspectivas económicas de América Latina 2020” realizado por la CEPAL, la transformación digital en los países es un pilar clave para fomentar el desarrollo

de la región. Sin embargo, la pandemia ha puesto en evidencia la brecha digital existente, afectando principalmente a los grupos vulnerables, sobre todo a personas de bajos ingresos, tercera edad, discapacidad, los migrantes, empresas y personas en áreas rurales, entre otros (Rubio et al., 2020).

Según la Asociación de Bancos Privados (Asociación de Bancos Privados [ASOBANCA], 2022) los canales físicos siguen siendo de preferencia de los clientes al momento de transaccionar, es decir un gran porcentaje de clientes prefieren manejar dinero en efectivo acercándose a ventanillas y cajeros automáticos. Pero a raíz de la pandemia estos canales redujeron su participación en 15.2% en comparación con el año 2019. Lo que supone un gran reto para el sistema financiero ecuatoriano debido a que las nuevas tendencias derivadas de la pandemia exigen un cambio en las estrategias de los bancos obligándolos a incrementar la inversión en desarrollo de nuevos canales de atención para ser más eficientes y mantener a los clientes satisfechos.

Es justamente en el sector financiero donde se ha adoptado con más fuerza el concepto de Fintech que asocia a lo financiero con la tecnología.

### **1.3 Fintech**

El término Fintech asocia a las herramientas tecnológicas con el sistema financiero, herramientas como las conocidas Tics que se han convertido en un aporte significativo en el desarrollo de las empresas y que se utilizan en la producción y comercialización de productos y servicios. (Arguedas, 2019).

Con este antecedente cabe mencionar que el sector financiero es uno de los sectores más beneficiados en su actividad con el aporte de las Tics como BigData, medios de pago, etc., haciendo a las instituciones financieras cada vez más competitivas. Según Acosta (2022) La adopción de fintech ha sido un impulsor clave de la inclusión financiera. Los servicios financieros prestados a través de dinero móvil aumentaron la inclusión financiera entre 2014 y 2017. Esto se debe al rápido crecimiento de los proveedores de servicios de dinero móvil

(fintech), que ha permitido un aumento de las transacciones y el acceso a los servicios financieros, a través del teléfono móvil e Internet.

Día a día las exigencias de los clientes y el mundo digital desafían al sector bancario ecuatoriano. No solamente la Banca ha tenido la constante tarea de innovar sus activos tangibles, pero también sus servicios a través de Fintech. Esto se debe a las exigencias del cliente hacia la digitalización, la rapidez y la efectividad de los procesos. (IMPAQTO, 2019).

Es justamente por las preferencias de los clientes hacia los servicios digitales que las instituciones financieras tienen la obligación de innovar sus canales de servicio para garantizar la satisfacción de sus clientes.

Las empresas Fintech son organizaciones que han adoptado la evolución tecnológica en niveles muy avanzados que les permiten brindar servicios financieros y manejar dinero por medio de la tecnología y esto les da un valor agregado frente a las organizaciones que aún no adoptan este tipo de tecnologías.

#### **1.4 La satisfacción del cliente**

En el mundo globalizado actual la mayoría de las industrias tienen un enfoque direccionado al cliente por lo tanto ya no se preocupan solo de ofrecer un producto o servicio, sino de brindar una experiencia al cliente. En este contexto, la satisfacción del cliente se refiere al grado en que las organizaciones cumplen las expectativas de sus clientes ya sean respecto a la calidad de un producto o a la calidez y excelencia en el servicio, si lo que recibe el cliente es menor a lo ofrecido la satisfacción será negativa, por esto el cliente siempre debe recibir al menos lo mínimo que esperaba. (HUBSPOT, 2023).

En resumen, las empresas ya no se preocupan solo por ofrecer un producto o servicio, sino también por brindar una buena experiencia de servicio al cliente. Se puede decir entonces que la satisfacción del cliente es la medida en que la empresa satisface las necesidades y cumple con las expectativas del cliente en términos de calidad de producto y excelencia en el servicio.

A continuación, se describen algunos indicadores utilizados por las empresas para medir la satisfacción de sus clientes y como se calculan:

#### **1.4.1 Indicadores de satisfacción del cliente**

Existen algunos indicadores que permiten no solo medir la satisfacción del cliente sino también conocer el comportamiento de los clientes, según HubSpot (2023) entre estos está la Tasa de conversión y la tasa de retención de clientes:

- **Tasa de conversión de clientes.** - permite conocer cuántos de los visitantes a un sitio web se convierten en compradores o clientes efectivos, por medio de su aplicación también se puede conocer si los clientes hacen más de una compra en una sola visita a un sitio web o si por el contrario necesitan más de una visita para concretar una compra.
- **Tasa de retención de cliente.** – Este indicador permite saber el porcentaje de clientes retenidos después de aplicar una estrategia de lealtad o fidelización, es decir, permite evaluar qué acciones funcionan para reducir la pérdida de clientes.

**Ejemplo:** Si al inicio de un periodo de evaluación se tiene 500 clientes, se pierde 80 y se gana 100 clientes nuevos entonces al final del periodo se tiene 520 clientes, y para conocer la tasa de retención se resta el número de clientes nuevos del número de clientes al final del periodo y se divide entre el número de clientes al inicio del periodo y el resultado se lo multiplica por 100, es decir:

1.  $520 - 100 = 420$

2.  $420 / 500 = 0,84$

3.  $0,84 * 100 = 84$

El resultado es 84% de tasa de retención, lo que quiere decir que después de aplicar cierta estrategia de fidelización se retuvo al 84% de clientes.

A continuación, se detalla los tres Índices que son utilizados por el banco en estudio, por lo que se lo describirá con mayor profundidad. Es importante señalar, que, para poder

realizar la presente investigación, se obtuvo acceso a esta información y no se contó con autorización para introducir otro índice o indicador adicional. Es importante señalar que según Hubspot (2023), cada uno de estos indicadores son los más utilizados por las empresas de todos los sectores bancarios hoy en día:

- **Índice de Satisfacción del Cliente (INS).** - El índice de satisfacción del cliente INS o CSAT por sus siglas en inglés (*Customer Satisfaction Score*) es la metodología de encuesta de satisfacción del cliente más directa. Mide su satisfacción respecto al servicio o producto recibido de una empresa, compra o interacción.

Se obtiene por medio de la aplicación de preguntas como: «¿Cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia?» en una escala de 1 hasta 3, 5, 7 o 10 en donde las puntuaciones más altas entre 8 y 10 suelen ser consideradas como una respuesta positiva por parte de los clientes en cuanto a satisfacción.

Ejemplo:

HubSpot logo

¿Qué tan satisfecho estás hoy con tu experiencia?

Mala 1 2 3 4 5 6 7 Buena

*Nota.* Tomado de (Hubspot, 2023)

El resultado para este índice de satisfacción INS se expresa en porcentaje y se lo calcula así:

$$\frac{\text{Número de valoraciones positivas}}{\text{Número de valoraciones obtenidas}} = \text{índice de satisfacción del cliente}$$

El porcentaje obtenido expresa la cantidad de clientes satisfechos con el servicio.

Pero también se utilizan otros indicadores para medir la satisfacción del cliente como son:

- **Índice de recomendación del cliente.** - Por sus siglas en inglés Net Promoter Score (NPS). Este indicador es utilizado no solo por instituciones del sistema financiero sino por empresas de todos los sectores económicos ya que les permite a sus directivos conocer el porcentaje de clientes que están satisfechos con un producto o servicio y por lo tanto están dispuestos a recomendarlos.

Según HubSpot (2023) “El Net Promoter Score es más útil, ya que así sabrás qué tan positivo es el impacto que tienes en tus clientes, y cuántas son las probabilidades de que te recomienden realmente.”

De acuerdo con Drew (2020), el puntaje NPS se calcula restando el porcentaje de *detractores* de los *promotores*.

Tales como:  $\% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores} = \text{NPS}$

Los clientes detractores son aquellos que no consideran haber tenido una buena experiencia con el servicio o están insatisfechos, y los promotores por el contrario son aquellos clientes que si están satisfechos con el producto o servicio y por lo tanto lo recomiendan a otros.

Otro indicador que se utiliza para medir el nivel de esfuerzo del cliente lo que se traduce en la satisfacción del cliente es:

- **Índice Customer Effort Score (CES).** - Que es el nivel de esfuerzo del cliente, una de las mejores formas para medir su nivel de satisfacción, y corresponde a un tipo de encuesta que mide la facilidad de la experiencia vivida por el cliente al momento de comprar o adquirir algún producto o servicio o cuanto esfuerzo implicó para el cliente dicha adquisición o compra.

Para obtener el CES generalmente se aplican encuestas con una escala de calificación del 1-5 donde el 1 indica que el nivel de esfuerzo del cliente para acceder al producto o servicio fue muy bajo por lo tanto es un cliente satisfecho, por el contrario, un cliente que califica con 5 indica que su nivel de esfuerzo fue alto y por tanto su nivel de satisfacción con el servicio será bajo.

Ahí es donde entra en juego la Puntuación del Esfuerzo del Cliente. Tanto si se trata de una interacción con un representante de atención al cliente o un chatbot, es importante evaluar la facilidad con la que los clientes pueden completar tareas, pedir ayuda o dar su opinión sobre su sitio web. Una solución de *Voice of Customer* le permite construir las encuestas para hacer las preguntas correctas en el momento adecuado y actuar para maximizar la facilidad de realización de tareas para sus usuarios. (Exevi Singular Solutions [EXEVI], 2015).

En la actualidad la medición de la satisfacción del cliente es un aspecto de mucho interés en el mundo empresarial ya que permite evaluar si las estrategias implementadas y que están enfocadas en el cliente llevan por el camino correcto a las organizaciones y por tanto a la consecución de sus objetivos.

Para poder mejorar es importante medir la satisfacción de los clientes para lo cual las empresas utilizan diferentes métricas que les permiten obtener información de la opinión de los clientes respecto a un producto o servicio, lo que les facilita la toma de decisiones y la aplicación de medidas correctivas que mejoren la calidad de sus productos o servicios y con ello la experiencia del cliente.

## Capítulo dos

### Las prácticas de innovación digital aplicadas por la banca española y la banca ecuatoriana

A continuación se analizarán algunas prácticas de la banca española y ecuatoriana, se ha considerado España por ser un país donde el sector financiero ha experimentado una intensa transformación digital desde inicios de siglo y actualmente es uno de los países más avanzados en innovación bancaria, y Ecuador por ser el contexto en el que se desarrolla el banco en estudio y porque el sector financiero ecuatoriano aún tiene mucho camino por recorrer en el ámbito de innovación tecnológica en el sector financiero.

#### 2.1 Antecedentes de la Banca Digital española

En las últimas dos décadas el desarrollo tecnológico de los bancos españoles ha ido en constante aumento debido a la creciente demanda y competencia que ha impulsado al sector financiero español a incrementar las inversiones tecnológicas. Este incremento en la inversión de la banca española en tecnología ha pasado de 2615 millones de euros en 2015 a 4233 millones a finales del 2020, lo que representa un incremento del 61.8% en este período de tiempo y con la digitalización acelerada producto de la pandemia es previsible se mantenga esta tendencia en los próximos años. Estas inversiones se han realizado de manera considerable en las conocidas como nuevas tecnologías bancarias que se trata de aquellas que tienen más potencial para transformar la prestación de servicios de servicios financieros como el bigdata, autenticación biométrica, información en la nube, blockchain e inteligencia artificial (Fundación de las Cajas de Ahorro [FUNCAS], 2022).

La pandemia del COVID 19 aceleró la adopción de los medios digitales a nivel mundial pero no tomó por sorpresa a la banca española que ya venía desarrollando su transformación digital de manera adelantada desde el año 2008 por la crisis que obligó a cerrar oficinas bancarias de todas las entidades a nivel nacional quedando 23685 en el segundo semestre del 2020 de un total de 47000 en 2008. Pero por otro lado hay una razón más importante para que se haya dado esta aceleración en la transformación digital de los bancos españoles y es

el creciente interés de las grandes empresas tecnológicas por entrar al negocio financiero conocidas como *bigtech*. (Deyde, 2022).

De acuerdo con Carbó et al. (2021) el sector financiero español ha abordado proactivamente el desafío tecnológico de la digitalización que parece haber subido de nivel debido al estallido de la pandemia que provocó muchos cambios en el comportamiento tecnológico de los actores que componen la oferta y demanda bancaria.

Los bancos españoles están realizando grandes esfuerzos para transformarse y adaptarse a un nuevo ecosistema digital en términos de oferta. Primero, la adopción de las nuevas tecnologías bancarias –bigdata, inteligencia artificial, cadena de bloques, computación en la nube y reconocimiento biométrico– ha permitido a los bancos volverse más eficientes y responder a la creciente digitalización de sus clientes. Segundo, el reto puede analizarse desde el punto de vista del consumidor (la demanda). El auge en la adopción de los servicios digitales como resultado de la pandemia de la COVID-19 está abriendo el camino a un cambio social en el que la gente gestiona sus finanzas casi exclusivamente a través de canales online. Este paisaje cambiante también debe ser analizado bajo la lente de la competencia. En un contexto digital, las empresas de los diferentes sectores han visto la oportunidad de aprovechar sus puntos fuertes digitales para empezar a ofrecer servicios bancarios. (p.16).

El desarrollo de los canales digitales de los bancos españoles ha adoptado modelos multifacéticos en los que la oferta y demanda interactúan por medio de las plataformas digitales donde los bancos ofrecen servicios bancarios y no bancarios. De esta forma la transformación digital del sector bancario español se traduce en estos nuevos modelos haciéndolos comparables con supermercados bancarios donde no solo participan los bancos sino proveedores de diversos servicios ofertados en un mismo canal digital gestionado por un banco (Carbó et al., 2021).

El sector financiero español ha tenido un constante crecimiento por diferentes factores como fue la crisis del 2008 que provocó que se cerraran sucursales bancarias en un 50% al segundo semestre de 2020, este cierre de sucursales bancarias generó un

incremento en la inversión en las nuevas tecnologías bancarias, es por esta razón que la acelerada adopción de canales digitales a causa de la pandemia del Covid 19 no sorprendió a los bancos españoles ya que su transformación digital ya venía adelantada. Otra razón aceleró el proceso de transformación digital de la banca española es el creciente interés de las grandes empresas tecnológicas por entrar el negocio financiero.

### **2.1.1 La oferta digital de la banca española**

La mayoría de las revoluciones tecnológicas han ocurrido en las últimas décadas, con la introducción de los cajeros automáticos en los ochenta, la banca en línea a finales de los noventa y desde 2008 la revolución de la banca móvil y digital con la acelerada expansión de los teléfonos inteligentes. Sin embargo, el papel de la tecnología ahora va mucho más allá, habiéndose infiltrado hasta el fondo de todos los negocios bancarios por el incremento del uso de las plataformas digitales llevando a la banca hacia la plataformización de los servicios. (FUNCAS, 2022).

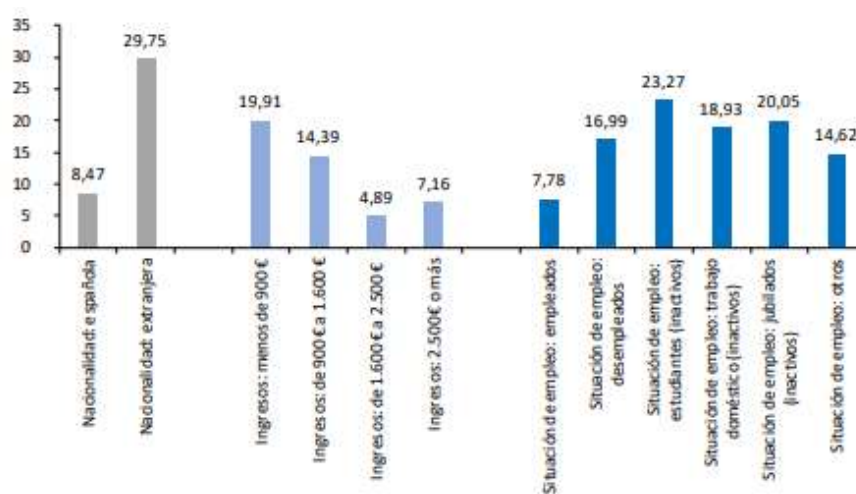
### **2.1.2 La demanda digital en la banca española**

Los consumidores de servicios bancarios no muestran interés sobre los canales digitales o por los servicios que ahí les ofrecen mientras no tengan la suficiente información al respecto, es decir, deben estar conscientes de las innovaciones tecnológicas o digitales para después adoptarlas. Para ello buscan la suficiente información antes de adoptar un comportamiento. Para Carbó et al. (2021) "Para analizar la conexión entre demanda y oferta en este contexto, es conveniente observar el interés de los consumidores por las innovaciones tecnológicas y digitales en el sector bancario." (p.22).

Es por esto por lo que el interés del consumidor por la banca digital puede servir como indicador adelantado de la demanda digital. Sin embargo, hay una notable distinción en el grado de adopción de los consumidores de la banca digital y esto se da debido a diferentes aspectos como la edad, genero, situación económica, laboral o la nacionalidad.

**Figura 1**

*Cambio en porcentaje de usuario de banca digital según nacionalidad, ingresos y situación laboral periodo 2019 – 2020*



*Nota.* Adaptado de Informe sobre el Sector Bancario Español en un Entorno de Cambios en la Productividad

En esta figura podemos distinguir el cambio porcentual en la cantidad de usuarios que utilizaron la banca digital de los bancos españoles post pandemia en comparación con la cantidad de usuarios que la utilizaron antes de la pandemia. De acuerdo con Carbó et al., (2021) estos cambios se expresan así:

En conjunto, los ciudadanos españoles (67,9 %) tienen más probabilidad de utilizar la banca digital que los residentes extranjeros (58 %). No obstante, desde la pandemia, la proporción de usuarios de banca online ha aumentado más entre la población extranjera (+29,8 %). Por niveles de renta, los individuos con ingresos mensuales netos inferiores a los 900 euros han sido los que han avanzado más en términos de digitalización bancaria durante la pandemia (+19,9 %). En todo caso, hay que mencionar que persiste una “brecha por renta”. Aquellos con ingresos mensuales netos superiores a los 2.500 euros son los que más rápido han adoptado la banca digital (82,3 %). Por último, se observan algunas otras diferencias en función del estatus de empleo. La Figura 1 también muestra que la digitalización bancaria durante la pandemia fue mayor entre los desempleados (+17 %) y la población no activa (entre +18,9 % y +23 %) que entre la población ocupada. Pese a esta mayor tasa de

crecimiento desde la pandemia, la población ocupada sigue exhibiendo el mayor nivel de adopción de la banca online. (p.20).

En España, la adopción de la banca digital ha aumentado de manera constante en los últimos años. El 70% de los españoles utilizaban la banca digital en 2022, en comparación con el 80% de 2021. Este aumento se debe a una serie de factores, incluida la creciente penetración de Internet y la telefonía móvil, la mayor disponibilidad de dispositivos electrónicos y la adopción por parte de los bancos de nuevas tecnologías.

En España, el 67,9% de los ciudadanos utilizan la banca digital, siendo más propensos que los residentes extranjeros (58%). Durante la pandemia, la población extranjera experimentó un aumento del 29,8% en el uso de la banca online. Los ingresos mensuales inferiores a 900 euros mostraron un avance del 19,9% en la digitalización bancaria. A pesar de este crecimiento, persiste una "brecha por renta", siendo los ingresos superiores a 2.500 euros los que adoptaron más rápidamente la banca digital (82,3%). Además, los desempleados y la población económicamente inactiva tuvieron un mayor aumento (+17% a +23%) que la población ocupada. Aunque la adopción de la banca online ha crecido, la población ocupada sigue siendo la que más la utiliza. En general, la adopción de la banca digital en España ha aumentado constantemente en los últimos años, alcanzando el 70% en 2022 desde el 80% en 2021, impulsada por factores como la penetración de Internet, dispositivos electrónicos y nuevas tecnologías bancarias.

### **2.1.3 Las prácticas de innovación digital aplicadas en la banca española**

Entre las denominadas nuevas tecnologías bancarias que se han implementado en el sector bancario español para transformar la prestación de servicios financieros se encuentran principalmente el bigdata, inteligencia artificial, blockchain, computación en la nube y el reconocimiento biométrico.

En el siguiente cuadro se muestra de manera detallada la definición, área de implementación, estrategia de implementación y nivel de adopción.

Figura 2

## Nuevas tecnologías en el sector bancario español

	BigData	Inteligencia Artificial	Blockchain	Cloud Computing	Biometría
¿Qué es?	Tecnología que permite a los bancos analizar, procesar y extraer información a partir de conjuntos de datos de gran tamaño y complejidad	Un tipo de tecnología informática que posibilita el uso de sistemas especializados, aprendizaje automático, procesadores de lenguaje natural y algoritmos avanzados para analizar textos e identificar sentimientos y otra información a partir de datos no estructurados	Tecnología que estructura datos e información en una cadena de bloques a fin de crear una red de registros única, consensuada y distribuida con distintos nodos	Tecnología que posibilita la entrega de servicios informáticos (incluidos servidores, almacenamiento, bases de datos, redes, aplicaciones, análisis e inteligencia) en una red pública o privada	Tecnología que permite identificar automáticamente a una persona basándose en rasgos fisiológicos o de comportamiento para autorizar su acceso a sistemas, dispositivos o datos
¿Dónde debería implementarse?	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Personalización de servicios financieros</li> <li>+ Gestión de riesgos</li> <li>+ Detección y prevención del fraude</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Automatización de toma de decisiones</li> <li>+ Cumplimiento normativo</li> <li>+ Asesoramiento de inversiones</li> <li>+ Mejora de la experiencia del consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Pagos transfronterizos</li> <li>+ Emisión de deuda corporativa</li> <li>+ Gestión de efectivo y liquidez</li> <li>+ Procesamiento de <i>back-office</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gestión de datos</li> <li>+ Procesos de <i>back-office</i></li> <li>+ Cumplimiento normativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Mejora de la experiencia del consumidor</li> <li>+ Autenticación del cliente</li> <li>+ Segmentación de clientes</li> <li>+ Detección y prevención del fraude</li> </ul>
¿En qué productos o servicios está utilizándose actualmente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Negociación con algoritmos</li> <li>o Puntuaciones de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Chatbots y asistentes virtuales</li> <li>o Realidad aumentada</li> <li>o Robo-advisors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Smart contracts</li> <li>o Hipotecas digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Plataformas digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Tarjetas biométricas</li> <li>o Onboarding digital</li> </ul>
¿En qué medida está implementándose?	Media-alta	Media	Incipiente	Alta	Alta
¿Cómo está implementándose?	Mediante desarrollo interno	Por adquisición de tecnología	Mediante asociación	Mediante asociación	Por adquisición de la tecnología

Nota. Tomado de Informe sobre el Sector Bancario Español en un

Entorno de Cambios en la Productividad 2022

En el caso de la innovación *Big Data* es adoptada para procesar grandes volúmenes de información que permite a los bancos gestionar riesgos, prevenir fraude o calificar créditos y es implementada por medio de personal especializado.

La Inteligencia Artificial en cambio es implementada por medios de los ya conocidos chatbots que se convierten en asistentes virtuales que permiten al usuario o cliente digital

tener una interacción más asistida obteniendo asesoría sobre diferentes servicios bancarios lo que a su vez mejora la experiencia del cliente en el canal digital.

La Cadena de bloque o *Blockchain* es el tipo de tecnología menos adoptada en general por los bancos españoles debido a su complejidad, sin embargo, algunos de los bancos más grandes de España lo han implementado para ofertar servicios o tramites como hipotecas digitales por medio de asociación con otras empresas tecnológicas altamente especializadas.

La Computación en la nube o *Cloud Computing*, al contrario de la tecnología anterior; es una de las innovaciones más utilizadas en los bancos españoles debido a que esta tecnología es la utilizada en el funcionamiento de las plataformas digitales de los bancos ya que almacenan bases de datos con las que se hace análisis e inteligencia de negocios lo que permite la oferta de los diferentes productos y servicios bancarios.

Finalmente, la *Biometría*, al igual que la tecnología anterior, es otra de las tecnologías más adoptadas por la banca española ya que está ligada directamente con la seguridad en el acceso a las plataformas y aplicaciones digitales ya que permite identificar al usuario por medio de rasgos fisiológicos como lectura de huellas dactilares, reconocimiento facial. Algunos bancos también suelen utilizar identificación de rasgos de comportamiento como la contestación de preguntas de seguridad para reconocer al usuario digital. (Carbó et al., 2021).

Como se puede observar las nuevas tecnologías utilizadas en el sector bancario español están evolucionando rápidamente. Las empresas financieras tradicionales y las empresas Fintech están adoptando nuevas tecnologías como las descritas anteriormente y modelos de negocio para mejorar la eficiencia, la accesibilidad y la inclusión financiera. La inteligencia artificial y el aprendizaje automático están siendo utilizados por las empresas financieras para automatizar tareas, mejorar la detección de fraudes y proporcionar servicios personalizados.

## **2.2 Antecedentes de la banca digital en Ecuador**

El incremento de los canales digitales y la adaptación de los modelos de negocios bancarios a la digitalización es una realidad que se venía viviendo desde mucho antes de la

pandemia del Covid-19, pero es sin duda a raíz de la pandemia que el sector bancario ecuatoriano ha experimentado un incremento en la demanda de los usuarios por los servicios ofertados de manera digital o en las páginas web de los diferentes bancos.

Para (ASOBANCA, 2022) Los bancos privados en Ecuador realizan importantes inversiones en el desarrollo de tecnologías para blindar y fortalecer la seguridad en los servicios que ofrecen a los clientes. Los presupuestos asignados se destinan, entre otros, al refuerzo y protección de las plataformas y medios digitales; en recursos humanos; en servicios tecnológicos y a la vez en la generación de capacidades.

Las inversiones han permitido que las entidades bancarias desarrollen innovadores servicios y canales digitales que permiten a la par mejorar la experiencia de los clientes y, contar con estrategias de gestión, de respuesta y de recuperación ante incidentes de seguridad digital. El enfoque en la innovación y digitalización de los productos y servicios financieros ocurre a la par del fortalecimiento de las medidas de ciberseguridad, que son prioridades para los bancos privados del Ecuador. Las instituciones financieras han hecho importantes inversiones los últimos 20 años para consolidar su liderazgo en este aspecto.

El resultado de este enfoque quedó demostrado en 2020, ya que al igual que otros países por las restricciones y confinamientos para enfrentar el COVID-19, de la noche a la mañana, los sistemas operativos de los bancos recibieron sin problemas tanto a antiguos y nuevos clientes, con un alto incremento de transacciones digitales, lo que permitió a todos los ecuatorianos mantener sus actividades productivas y la disposición de sus ahorros en el sistema financiero. (ASOBANCA, 2022).

Es muy importante que el sector financiero haga inversiones en innovación enfocadas no solo en mejorar la experiencia de los clientes e implementar productos y servicios a ofertarse por medio de los canales digitales sino también en fortalecer las plataformas y mejorar la seguridad para que puedan responder ante incidentes de ciberseguridad y puedan funcionar de manera adecuada frente a situaciones que impliquen un incremento

considerable en el número de transacciones por canales digitales como lo fue la pandemia del Covid 19.

### 2.2.1 La oferta digital de la banca ecuatoriana

En la mayoría de las instituciones financieras ecuatorianas se ha implementado de manera incremental la innovación tecnológica llevando cada vez más servicios a sus canales digitales. Según Summerfiel (2022) “los productos innovadores han transformado la industria de los servicios financieros, desde los tipos de pago, incluidas las tarjetas de crédito y débito, hasta el procesamiento de transacciones, como la banca telefónica y en línea, las opciones de ahorro, como los fondos de inversión y los productos estructurados, el comercio electrónico de activos financieros, las técnicas de gestión de riesgos y más allá.”

A continuación, en la tabla 2 se detalla los principales productos y servicios innovados por la institución financiera ecuatoriana objeto de estudio y sus principales beneficios.

**Tabla 2**

*Descripción de principales productos y servicios ofertados en canales digitales*

<b>Solución digitalizada</b>	<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>
Solicitud de Servicios Digital	Servicios	Formulario de solicitud de servicios bancarios utilizada en agencias que reduce el uso de papel
Ahorro Listo	Productos	Cuenta que se apertura en app móvil
TC On Line 1.0	Productos	Solicitud de tarjeta de crédito en línea
Chatbot	Servicios	Chat automático por WhatsApp que permite solicitar servicios y realizar consultas
Atención Remota	Servicios	Asistente virtual para asesoría en página web
TC On Line 2.0 Adicionales y conversiones	Productos	Solicitud de tarjeta de crédito adicional en línea
Certificado Bancario	Servicios	Solicitud de certificado de referencia comercial
TC On Line 3.0 Avances	Servicios	Solicitud de avances de efectivo por canal digital

*Nota:* Institución financiera local

En la tabla 2 se describe los productos y servicios ofertados en los canales digitales de la institución financiera objeto de estudio, los cuales se derivan de la innovación realizada por el banco ya que anteriormente estos productos y servicios eran accesibles para el cliente

únicamente acercándose personalmente a una sucursal del banco y actualmente se puede acceder a estos servicios por medio de la aplicación móvil o página web de manera inmediata.

Una de las principales mejoras implementadas por la institución financiera objeto de estudio es el chatbot, este funciona por medio de WhatsApp donde el cliente inicia con un simple saludo y automáticamente recibe una respuesta que está ya predeterminada o programada, a continuación, se despliega un listado de trámites y servicios asignados con un número el cual debe tipeado por el cliente en su mensaje de respuesta indicando el servicio al que desea acceder.

De esa manera se crea una interacción con el chatbot que de acuerdo con los requerimientos del cliente sigue desplegando menús de tramites u opciones hasta que el cliente quede satisfecho en su consulta o requerimiento.

Figura 3

Chatbot institución financiera ecuatoriana



Nota: Institución financiera local, ejemplo de interacción con chatbot

Toda esta información fue obtenida de manera directa del departamento de innovación de la institución financiera objeto de estudio y por esta razón no se cita ninguna referencia ni fuente de apoyo o de origen de datos.

### 2.2.2 Las prácticas de innovación digital aplicadas en la banca ecuatoriana

La banca ecuatoriana ha sido uno de los sectores con mayores crecimientos en digitalización. De hecho, en Ecuador, cerca del 90% de los servicios bancarios están disponibles vía digital, a través de páginas web, las aplicaciones para el celular; los asistentes

virtuales tipo chatbots; los sistemas de pago sin contacto, los tokens de acceso, los sistemas de doble verificación, los “wearables”, entre otros servicios más. (ASOBANCA, 2022)

De acuerdo con Tapia (2019) “las disciplinas en la que esta revolución está teniendo una mayor participación es la de los servicios financieros que hoy en día se conocen como banca digital. Un ejemplo está en la inteligencia artificial y los chatbots que utilizan cada vez con más frecuencia los bancos.”

Según Summerfiel (2022) “Un área de innovación que ayuda a las instituciones financieras a ser más eficientes y efectivas es la automatización robótica de procesos (RPA). Los avances tecnológicos en la IA conversacional, por ejemplo, están permitiendo a las IF ofrecer experiencias digitales de alta calidad a los clientes a escala, lo que permite a los usuarios controlar sus finanzas sin apoyo humano. Los chatbots ofrecen respuestas instantáneas y resolución rápida de quejas, lo que aumenta la experiencia bancaria personal.”

En la tabla 3 se detalla las principales tecnologías utilizadas para la innovación en la institución financiera ecuatoriana y sus principales beneficios.

**Tabla 3**

*Las nuevas tecnologías en el sector bancario ecuatoriano, beneficios y servicios donde se implementa*

<b>Tecnología utilizada</b>	<b>Beneficios de implementación</b>	<b>Servicios donde se implementa</b>
<b>Big Data</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de riesgo</li> <li>- Prevención de fraude</li> <li>- Productos personalizados</li> <li>- Agilidad en toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calificación de crédito</li> </ul>
<b>Inteligencia Artificial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría en productos y servicios</li> <li>- Mejora experiencia del cliente</li> <li>- Elimina intervenciones manuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chatbots y asistentes virtuales</li> <li>- Automatización de créditos</li> </ul>
<b>Cloud Computing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de datos</li> <li>- Almacenamiento de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataforma digital</li> <li>- Aplicación digital</li> </ul>

<b>Biometría</b>	- Mejora experiencia del cliente	- Autenticación del cliente
	- Detección y prevención de fraude	en acceso a canales
	- Seguridad	digitales

---

*Nota:* Institución financiera local

### 2.3 Análisis comparativo de la banca digital española y ecuatoriana

La banca española a pesar de que se encuentra más avanzada en innovación bancaria aun registra, al igual que otros países del mundo o Latinoamérica, niveles de poca aceptación o adopción de canales electrónicos por parte de sus clientes. Esto se debe no siempre al nivel de inversión de las empresas en innovación tecnológica sino más bien a cuestiones demográficas de la población como; el nivel de educación, nivel de ingresos, acceso a internet, la situación laboral o simplemente a la preferencia de los clientes por el dinero en efectivo.

A continuación, se detallan algunos aspectos en los cuales se marca una diferencia entre la banca digital española y la banca digital ecuatoriana:

- **Tipo de servicios:**

A través de la banca digital, los bancos españoles ofrecen una amplia gama de servicios, como préstamos, inversiones, seguros y tarjetas de crédito, hipotecas, este tipo de servicios como hipotecas en línea que ofertan los bancos españoles se debe a la utilización de la tecnología de blockchain ya que son procesos más complicados por lo tanto su digitalización supone niveles de tecnología más avanzados.

La cantidad de servicios financieros en plataformas digitales en Ecuador es más limitada y se enfoca principalmente en operaciones básicas como transferencias, pagos y consultas, tarjetas de crédito. Como en el caso de la banca española, en Ecuador aún no se utilizan tecnologías que permitan ofrecer servicios como hipotecas digitales, hasta la actualidad aún se manejan estos procesos de manera presencial.

- **Tecnología:**

Los bancos españoles emplean la tecnología más reciente para brindar una experiencia de usuario más segura y eficiente. El uso de la biometría, la inteligencia artificial y la computación en nube y el blockchain son ejemplos de esto.

En Ecuador los bancos también utilizan las mismas tecnologías que en los bancos españoles pero la implementación de tecnologías innovadoras es más lenta y algunos bancos continúan empleando sistemas obsoletos. Esto puede hacer que la experiencia de usuario sea más difícil y aumentar el riesgo de fraude.

- **Factores socio económicos**

Existe diferencia en el avance de la banca digital entre España y Ecuador debido a que, en España, la gente tiene más ingresos y educación, así como mantienen niveles de inseguridad mucho más bajos lo que aumenta la probabilidad de usar servicios financieros complejos. En Ecuador, es más probable que la población utilice servicios básicos debido a su nivel de ingresos y nivel educativo más bajo y la inseguridad es cada vez más preocupante lo que constituye un limitante en la confianza de los usuarios de las plataformas digitales de los bancos ecuatorianos.

- **Regulación:**

El Banco de España regula la banca digital en España, asegurando la seguridad y transparencia de los servicios. Los bancos están bajo la supervisión del Banco de España para garantizar que cumplan con las regulaciones de protección de datos, seguridad y antifraude.

La regulación de la banca digital en Ecuador es más reciente y aún se encuentra en proceso de desarrollo. El Banco Central del Ecuador (BCE) está desarrollando una nueva regulación para la banca digital que debería estar disponible para 2024.

En términos generales, la banca digital ha alcanzado un mayor nivel de desarrollo en España que en Ecuador. Los bancos españoles están sujetos a regulaciones más estrictas, ofrecen una gama más amplia de servicios y utilizan las últimas tecnologías. No obstante, la

banca digital en Ecuador está avanzando rápidamente y es probable que en los próximos años supere a la banca española.

## Capítulo tres

### Diseño y Metodología de Investigación

#### 3.1 Método de investigación

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron diferentes métodos para desarrollar cada uno de los capítulos.

##### 3.1.1 *Método inductivo - deductivo*

Se utilizó el método inductivo deductivo en el capítulo 2 ya que se buscó información partiendo del aspecto general de la innovación en el sistema financiero español y ecuatoriano con lo que se realizó una comparación de ambos países, luego se realizó un análisis particularmente de la innovación en canales digitales en la institución financiera local.

##### 3.1.2 *Método analítico*

Se utilizó este método ya que se realizó un análisis de las innovaciones del sistema financiero español y nacional por medio de la observación de cada uno de sus aspectos principales. Para el ámbito nacional se tomó un ejemplo de institución financiera local.

#### 3.2 Metodología de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó diferentes metodologías tanto de búsqueda de información como de recolección de datos, las mismas que implicaron a las personas directamente involucradas en el manejo de la información de la institución financiera objeto de investigación para de esta manera obtener datos e información relevante y válida para fundamentar la presente investigación.

##### 3.2.1 *Metodología documental*

Se utilizó la metodología documental ya que se recabó información de fuentes secundarias como publicaciones e investigaciones ya realizadas sobre conceptos, técnicas de innovación y la experiencia y evolución de la banca digital en el sector financiero tanto en España como en Ecuador para interpretarla y analizarla.

Para el caso del sector financiero ecuatoriano se obtuvo la información de los departamentos de Innovación de la institución financiera local sobre las innovaciones realizadas en los diferentes productos y canales de atención al cliente, de igual manera se

solicitó al departamento de experiencia del cliente la data de encuestas realizadas a los clientes para realizar el análisis de los resultados.

Para el análisis de los datos se obtuvo los resultados de las encuestas que aplica el banco, para la presente investigación estas encuestas correspondían al mes de diciembre del año 2022.

### **3.2.2 Metodología de campo**

Se utilizó esta metodología debido a que se obtuvo información directamente de los sujetos involucrados con el tema de investigación es decir los clientes de la institución financiera que han utilizado los canales digitales innovados por la institución financiera para obtener los resultados y analizar su satisfacción frente a la innovación y mejoras realizadas por la institución financiera en los servicios en canales digitales.

Para aplicar esta metodología se utilizó como instrumento de recolección de datos es la encuesta aplicando preguntas sobre la opinión de los clientes sobre los diferentes atributos del funcionamiento de los canales digitales del banco.

#### **a) Población**

Para llevar a cabo esta investigación de campo se tomará en cuenta como población los clientes atendidos en la agencia Villaflora del mes de diciembre 2022 que corresponde 500 personas.

#### **b) Muestra**

La muestra fue calculada por la institución financiera debido a que ya manejan su propio método de aplicación y personal calificado para este proceso, por lo que se proporcionó la data de la población para poder aplicar la encuesta y la institución facilitó solo la data de los resultados para realizar la tabulación de datos y elaboración de Figuras y el instrumento que fue utilizado, en este caso la encuesta que se la realiza por medio de llamada telefónica a los clientes de la muestra. La muestra analizada fue de 86 personas, esta muestra es determinada mensualmente por el banco con un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%, se calcula la muestra con este nivel de confianza bajo debido a que lo hacen según el tipo de canal por el cual fue atendido el cliente; agencias, call center, banca digital,

cobranzas, canal remoto, etc. Es por esta razón que el tamaño de muestra es reducido en comparación con el total de clientes, pero es representativa tomando en cuenta que reúne las características de la población de clientes respecto a la edad y sexo.

### c) Instrumento

La encuesta fue diseñada por la institución bancaria, consta de 10 preguntas, está estructurada por variable y evalúa los tributos detallados a continuación en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Descripción de la variable y atributos evaluados en encuesta*

<b>Variable</b>	<b>Atributos</b>	<b>Descripción</b>
Satisfacción con servicio de canales digitales	Agilidad	Se ejecuta rápidamente
	Facilidad de manejo	Es amigable
	Seguridad	Garantiza seguridad de información
	Utilidad	Variedad de transacciones

*Nota.* Descripción de la variable

En la pregunta 1 se solicita información para evaluar en general el nivel satisfacción con el servicio de banca digital.

En la pregunta 2 se evalúa la satisfacción tomando en cuenta los atributos de servicio que se describen a continuación:

**La agilidad.** - es el atributo de la aplicación móvil y banca digital inherente a la rapidez con la que se efectúan las transacciones y consultas, en general la agilidad en la ejecución de los canales digitales.

**La seguridad.** - es el atributo inherente a los parámetros de seguridad utilizados por la aplicación móvil y banca web para identificar al usuario al momento de ingresar a las plataformas digitales del banco y también al momento de procesar las transacciones. Por ejemplo, las notificaciones de transacciones e ingreso a las plataformas como también los métodos de autenticación biométrica.

**La facilidad.** - es el atributo que tiene relación con el nivel de dificultad que le representa al usuario el manejo de los canales o dicho de manera diferente, que tan amigable les resulta el manejo de las plataformas digitales.

**La utilidad.** - es el atributo inherente a si las opciones o las diferentes transacciones o servicios dentro de las plataformas fueron de interés o resultaron útiles o tuvieron un aporte significativo para el usuario de la plataforma.

Con las preguntas 3 y 4 se evalúa el nivel de recomendación del cliente del servicio de banca digital y el motivo de la respuesta. Indicador NPS

Las preguntas 5 y 6 le permiten a la institución conocer la opinión del cliente en base a ciertos servicios ofertados en banca digital como transferencias, pagos y consultas.

Las preguntas 7 y 8 permiten evaluar el nivel de esfuerzo del cliente con una escala del 1 al 5 en la pregunta 7 y el motivo de respuesta en la pregunta 8. Indicador CES.

Finalmente, con las preguntas 9 y 10 se pide opinión al cliente sobre los aspectos a mejorar en el servicio y sobre la preferencia entre medios físicos y digitales.

#### **d) Medio de registro de datos**

Para su aplicación se realizan llamadas telefónicas, cada mes a los clientes de la muestra y estos responden de manera verbal a las preguntas del asesor. Las respuestas del cliente encuestado, es decir el puntaje de calificación otorgado por el cliente y detalle los comentarios o el motivo de su satisfacción o insatisfacción son registradas en un sistema interno de la institución para posteriormente exportarlos en Excel para su análisis.

Una vez que se analizan estos resultados de cada una de las agencias la institución financiera evalúa la situación de cada agencia respecto a la percepción y experiencia de los clientes con los diferentes indicadores de satisfacción del cliente que se van a detallar en el siguiente capítulo, tomando como ejemplo el mes de diciembre de 2022 debido a que es el último mes del año y la información obtenida y los resultados son comparados con los obtenidos en los meses anteriores para de esa manera evaluar la evolución de los indicadores de percepción y experiencia del cliente con el servicio de banca digital.

Los resultados obtenidos en el mes de diciembre sirven como punto de partida a la institución financiera para la toma de decisiones e implementación de estrategias de mejora de servicio y para el análisis de posibles inversiones en innovación para el año siguiente

En el siguiente capítulo cuatro se realiza a profundidad el análisis de cada uno de los indicadores de satisfacción del cliente y se interpreta gráficamente los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes en el periodo analizado a partir de la información proporcionada por la institución financiera.

### **3.2.3 Metodología de análisis cualitativo – Focus Group**

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos de esta investigación adicional a la encuesta aplicada por el banco se utilizó también la metodología de focus group para tener un acercamiento más directo con los clientes y obtener una opinión más amplia sobre su experiencia con el servicio en canales digitales y su percepción en base a las innovaciones realizadas por la institución financiera en estos canales de atención.

El focus group es un método de investigación que permite establecer una discusión entre un pequeño grupo de participantes para conocer su opinión sobre un producto o servicio por medio de una entrevista grupal dirigida por un moderador experto que genera interacción e intercambio de ideas entre los participantes para obtener información cualitativa que permita obtener resultados de valor para llegar a conclusiones.

A continuación, se detalla cada uno de los puntos importantes con los que se llevó a cabo la reunión de focus group:

#### **a) Lugar y ambiente de discusión**

El focus group se realizó por medio de una reunión en línea por zoom para garantizar la facilidad de asistencia y comodidad de los participantes. Esta reunión que se llevó a cabo el 1 de diciembre del presente a las 20:00 pm y tuvo una duración de 1 hora.

#### **b) Objetivo de enfoque**

Analizar el impacto de las innovaciones aplicadas por el banco en la satisfacción del cliente.

#### **c) Caracterización de los participantes**

La reunión se llevó a cabo con 9 clientes de los cuales el 66% son hombres y el 33% mujeres, seleccionados en edades entre 25 y 55 años, con diferente actividad económica,

nivel de estudios y con un tiempo de relación comercial con la institución entre 5 y 34 años para que den su opinión sobre su experiencia con el servicio por medio de la aplicación móvil.

#### **d) Guión**

Una vez iniciada la reunión se dio la bienvenida y agradecimiento a los participantes, se explicó el motivo de la reunión y se enfatizó en el objetivo de esta. A continuación, se solicitó el permiso para poder grabar la reunión con el propósito de obtener posteriormente la información para esta investigación y se garantizó la confidencialidad de información y datos personales.

#### **e) Metodología**

Se realizó una entrevista semi estructurada en la que se interactuó con los asistentes para obtener su participación de manera aleatoria y voluntaria para que den su opinión respecto al servicio de canales digitales del banco obteniendo respuesta de al menos 3 participantes en cada una de las preguntas del siguiente anexo:

##### **Preguntas:**

¿Considera que la aplicación del banco se adapta a las necesidades del cliente? ¿Si o no por qué?

¿Cree usted que existe innovación o mejora en el servicio de transferencias y pagos en la aplicación móvil?

Señale alguna mejora en la seguridad de la aplicación móvil del banco que la considere innovadora. Mencione el motivo

¿Crees en general que el banco es innovador en relación con el servicio con los clientes? ¿Sí o no y por qué?

¿Cuál es tu grado de satisfacción con las innovaciones realizadas por el banco en la aplicación móvil? Califique del 1 al 10 siendo 1 muy poco satisfecho y 10 muy satisfecho.

Estas preguntas están agrupadas en 4 categorías de la siguiente manera:

La categoría 1 referente a la percepción de adaptación a las necesidades del cliente, en esta categoría tenemos la pregunta 1 con la que se obtuvo la opinión sobre la adaptación de la aplicación a las necesidades del cliente.

La categoría 2 incluye las preguntas 2 y 3 con las que se pide a los participantes mencionen las innovaciones o mejoras en la opción de transferencias que es uno de los servicios más utilizados de la aplicación y en la seguridad que es un atributo de la aplicación.

La categoría 3 de percepción de innovación, con la pregunta 4 se pide a los participantes opinen si el banco es innovador en general.

Finalmente, la categoría 4 es de satisfacción con las innovaciones, tenemos la pregunta 5 en la que los participantes dieron una calificación en escala de 1 a 10 al igual que en las encuestas del banco para establecer de manera más clara su satisfacción con las innovaciones identificadas en el desarrollo del focus group.

#### **f) Método de registro de respuestas**

Una vez llevada a cabo la reunión de focus group se hizo un cuadro de doble entrada donde se enumera a los 9 clientes y a las 4 categorías de información. En esta tabla se detalla la información obtenida en cada pregunta de acuerdo con su categoría y el participante que la otorgó y sus comentarios. En el siguiente capítulo 4 se realizó el análisis cualitativo de cada una de las preguntas para llegar a conclusiones y determinar si las innovaciones aplicadas tuvieron impacto en la satisfacción de los clientes.

## Capítulo cuatro

### Análisis de resultados de satisfacción del cliente

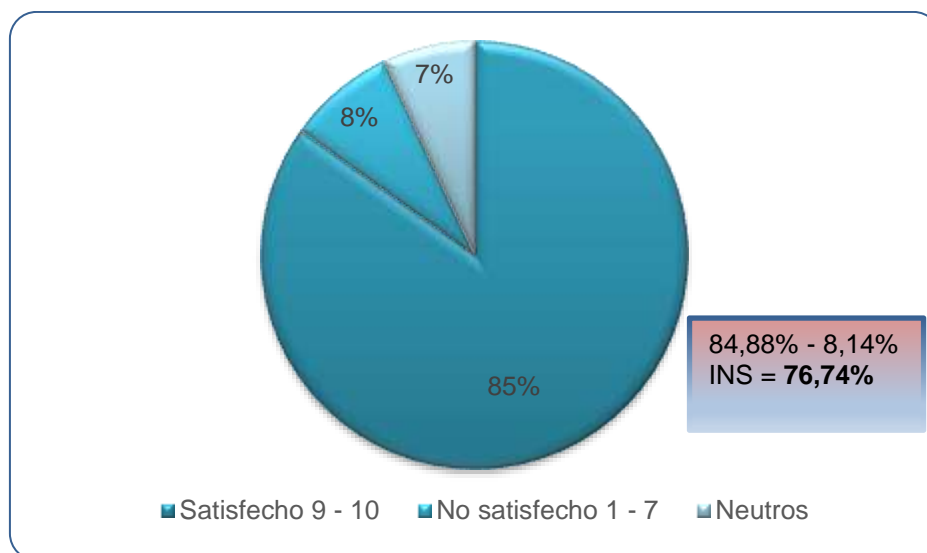
Una vez desarrollada y aplicada la metodología de investigación de campo que se utilizó para obtener información directa de los clientes en cuanto a su satisfacción respecto al servicio en canales digitales de la institución financiera objeto de investigación se ha obtenido de la institución financiera la data de los resultados de las encuestas donde se evidencia la calificación proporcionada por los clientes en los diferentes atributos evaluados.

#### 4.1 Análisis de resultado y cálculo INS

En la figura 4 nos muestra que en el mes de diciembre 2022 el porcentaje de clientes promotores, es decir, los clientes que están satisfechos con el servicio y acceso en la banca digital de la institución financiera investigada son de 84,88%, mientras que los clientes detractores que no están satisfechos con la banca digital dan un porcentaje de 8,14%, la diferencia son los clientes neutros.

**Figura 4**

*Índice de satisfacción de clientes banca digital diciembre 2022 (INS)*



*Nota:* Resultados de encuestas Institución financiera local

La figura 4 muestra el índice de satisfacción **INS** expresado en porcentajes y se obtiene restando el porcentaje de clientes detractores del porcentaje de clientes promotores,

dando como indicador un 76,74% que corresponde al indicador **INS** de clientes respecto al servicio de banca digital de la institución financiera del mes de diciembre de 2022.

En tabla 5 se expresa la tabulación de los datos obtenidos con la encuesta para medir la satisfacción de los clientes frente al servicio de los canales digitales innovados por la institución financiera donde se muestra el total de respuestas obtenidas, así como el total de cada respuesta y su porcentaje.

**Tabla 5**

*Tabulación de datos de encuesta satisfacción clientes de banca digital diciembre 2022 (INS)*

Canal	APP	
Calificación	Total	%
Neutros 8	6	6,98%
No satisfecho 1-7	7	8,14%
Satisfecho 9-10	73	84,88%
<b>Total, general</b>	<b>86</b>	<b>100,00%</b>

*Nota:* Resultados de encuestas Institución financiera local

Sin embargo, existen diversos factores inherentes al servicio otorgado por la banca digital de la institución financiera local respecto a los cuales los clientes expresan su satisfacción. Las dimensiones analizadas dentro de la satisfacción del cliente con el servicio de los canales digitales son; agilidad, seguridad, facilidad de manejo y la utilidad.

Dentro del contexto de las diferentes dimensiones que se detallaron en la descripción de la variable de satisfacción de la cliente analizada en esta investigación, tenemos los siguientes resultados de satisfacción del cliente según el tipo de atributo o dimensión valorado en las encuestas.

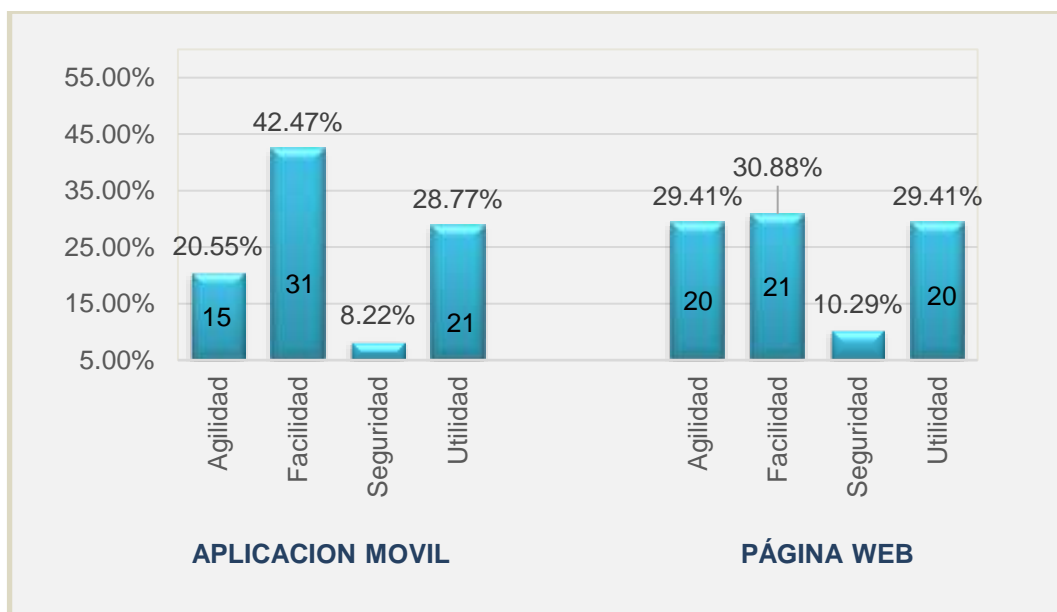
A continuación, en la figura 5 se muestra la cantidad de clientes que indicaron estar satisfechos con el servicio de la banca digital, pero destacando en su respuesta uno de estos 4 atributos o dimensiones siendo estos el aspecto más relevante al momento de utilizar el servicio y por tanto el motivo de su satisfacción.

En el mes de diciembre del 2022 se registraron 73 clientes satisfechos de una muestra de 86 clientes encuestados sobre el servicio y la utilización de la aplicación móvil de la

institución financiera, de estos 73 clientes satisfechos, 15 expresaron su satisfacción debido a que consideran que la aplicación móvil es ágil y se ejecuta de manera rápida, 31 de los clientes encuestados consideran que la aplicación es amigable o fácil de manejar, mientras que sólo 6 de los 73 clientes expresan su satisfacción referente a la seguridad en el acceso y transaccionalidad de la aplicación móvil.

**Figura 5**

*Satisfacción de clientes de banca digital diciembre 2022 según los atributos de servicio*



*Nota:* Resultados de encuestas Institución financiera local

De igual manera en la figura 5 se muestra la cantidad de clientes satisfechos con los servicios obtenidos por medio de la página web de la institución financiera expresado también en porcentajes de acuerdo con cada uno de los atributos de servicio analizados con un total de 68 clientes satisfechos de 80 clientes encuestados para página web.

**Tabla 6**

*Tabulación de datos de encuesta satisfacción clientes app móvil y página web según atributos diciembre 2022 (INS)*

Calificación	Satisfecho 9-10	
<b>Canal y atributo</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
<b>APP</b>	<b>73</b>	<b>51,77%</b>
Agilidad	15	20,55%
Facilidad	31	42,47%
Seguridad	6	8,22%
Utilidad	21	28,77%
<b>WEB</b>	<b>68</b>	<b>48,23%</b>
Agilidad	20	29,41%
Facilidad	21	30,88%
Seguridad	7	10,29%
Utilidad	20	29,41%
<b>Total general</b>	<b>141</b>	<b>100,00%</b>

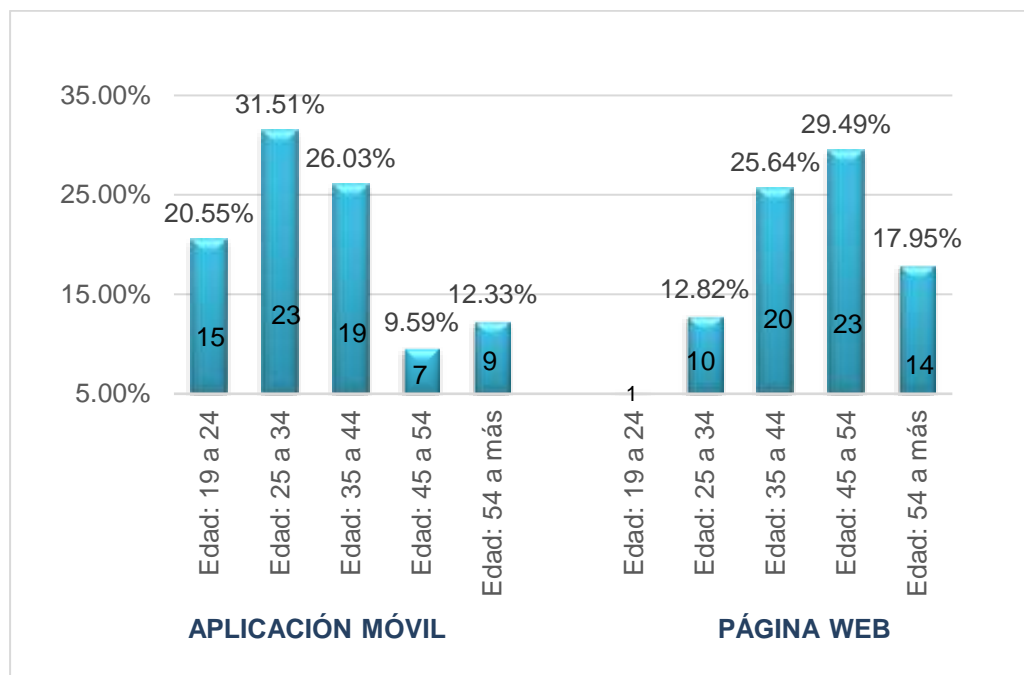
*Nota:* Resultados de encuestas Institución financiera local

En la tabla 6 anterior se muestra la tabulación de datos obtenidos de los clientes encuestados para el indicador INS tanto de aplicación móvil como de página web, expresados en la figura anterior, donde se detalla la cantidad de clientes satisfechos y sus porcentajes según cada dimensión de la variable.

A continuación en las figuras 6 y 7 se muestran el porcentaje de clientes satisfechos con el servicio obtenido tanto en aplicación móvil como en página web según datos demográficos de acuerdo al rango de edad al que pertenecen y según el sexo, en la figura 6 se aprecia que la mayoría de clientes encuestados por satisfacción con el servicio en aplicación móvil se ubican entre los 25 y 34 años, con un total de 23 clientes que representa el 31,51%, mientras que un total de 23 clientes que representa el 29,49% que están satisfechos con la utilización de página web se ubican entre los 45 y 54 años.

**Figura 6**

Porcentaje de clientes satisfechos de banca digital diciembre 2022 según las edades



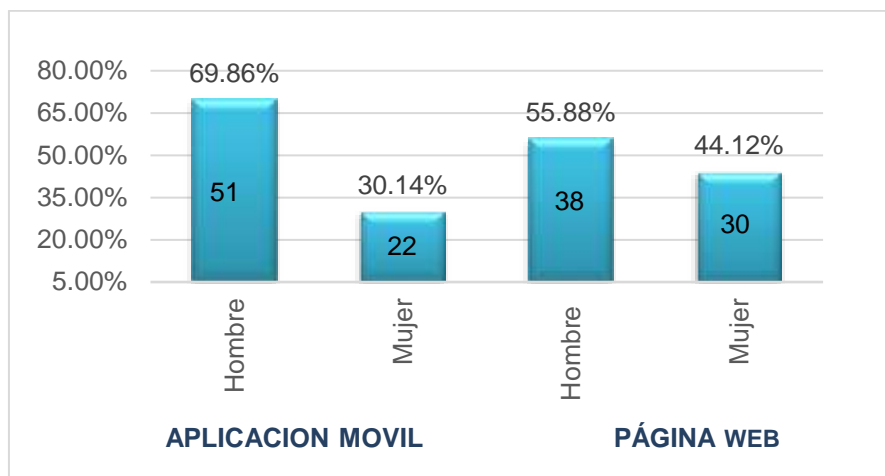
Nota: Resultados de encuestas Institución financiera local

Esta diferencia puede darse debido a que la institución financiera local donde se realizó la investigación es una institución que presta servicios financieros en su mayoría a personal de la fuerza pública que generalmente se encuentran lejos de sus hogares por prestación de servicios en las edades más jóvenes, por lo que se evidencia una preferencia por la utilización de aplicación móvil del 31,51% de clientes en edad de 25 a 34 años. Por el contrario, existe una preferencia por la utilización de servicios por medio de la página web del 29,49% en clientes en edad de 45 a 54 años debido a que en dicho rango de edad los clientes que pertenecen a la fuerza pública ya se encuentran en sus primeros años de jubilación y prefieren acceder a los servicios de su banco desde la comodidad de su hogar.

En la siguiente figura 7 se expresa el porcentaje de clientes hombres y mujeres que se encuentran satisfechos con los servicios de aplicación móvil y página web, con un total de 73 clientes satisfechos con aplicación móvil de los cuales el 69,86% es decir 51 clientes son hombres y la diferencia de 22 clientes con el 30,14% son mujeres. De la misma manera se tiene que 30 con el 44,12% son mujeres y 38 clientes que representan el 55,88% son hombres satisfechos con el servicio de página web.

**Figura 7**

Porcentaje de clientes satisfechos de banca digital diciembre 2022 según sexo



Nota: Resultados de encuestas Institución financiera local

A continuación, en la tabla 7 se muestra la tabulación de datos obtenida de las encuestas de satisfacción de clientes con el servicio tanto de aplicación móvil como de página web de acuerdo con su edad y sexo.

**Tabla 7**

Tabulación de datos porcentajes clientes satisfechos banca digital diciembre 2022 según edades y sexo

Calificación	Satisfecho 9-10	Canal	APP	Calificación	Satisfecho 9-10	Canal	WEB
<b>Rango edad</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>		<b>Rango edad</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	
Edad 19 a 24	20,55%	15		Edad 19 a 24	1,28%	1	
Edad 25 a 34	31,51%	23		Edad 25 a 34	12,82%	10	
Edad 35 a 44	26,03%	19		Edad 35 a 44	25,64%	20	
Edad 45 a 54	9,59%	7		Edad 45 a 54	29,49%	23	
Edad 55 a más	12,33%	9		Edad 55 a más	17,95%	14	
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>73</b>		<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>	
<b>Sexo</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>		<b>Sexo</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	
Hombre	69,86%	51		Hombre	55,88%	38	
Mujer	30,14%	22		Mujer	44,12%	30	
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>	<b>73</b>		<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>68</b>	

Nota: Resultados de encuestas Institución financiera local

En esta tabla se expresan los porcentajes de cada rango edad de los clientes satisfechos con servicio de banca digital con un total de 73 y 68 clientes satisfechos para

aplicación móvil y página web respectivamente, esta tabla muestra la preferencia de los clientes por el acceso a los servicios de su banco desde su celular o desde su computador.

#### 4.2 Análisis de resultado y cálculo NPS

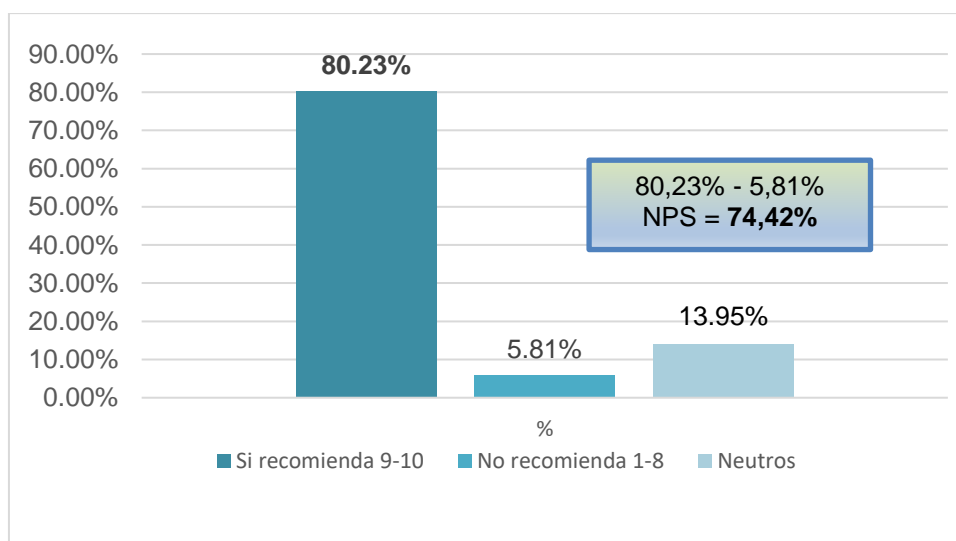
En la siguiente figura se muestra los resultados de las encuestas de recomendación del cliente respecto al servicio de canales digitales del mes de diciembre 2022.

La figura 8 muestra el porcentaje de los clientes que están dispuestos a recomendar el servicio y acceso en la banca digital de la institución financiera investigada que es de 80,23%, mientras que los clientes detractores que no están dispuestos a recomendar la banca digital dan un porcentaje de 5,81%, la diferencia son los clientes neutros.

El índice de recomendación **NPS** expresado en porcentajes en este caso se obtiene restando el porcentaje de clientes detractores del porcentaje de clientes promotores, dando como indicador un 74,42% que corresponde al indicador **NPS** de clientes que recomiendan el servicio de banca digital de la institución financiera del mes de diciembre de 2022.

**Figura 8**

*Índice de satisfacción de clientes de banca digital diciembre 2022 (NPS)*



*Nota:* Resultados de encuestas Institución financiera local

En tabla 8 se expresa la tabulación de los datos obtenidos con la encuesta para medir la recomendación de los clientes frente al servicio de los canales digitales innovados por la institución financiera donde se muestra el total de respuestas obtenidas, así como el total de cada respuesta y su porcentaje.

**Tabla 8**

*Tabulación de datos de encuesta satisfacción clientes de banca digital diciembre 2022 (NPS)*

<b>Respuesta</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Si recomienda 9-10	69	80,23%
Neutros 8	12	13,95%
No recomienda 1-7	5	5,81%
<b>Total general</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

*Nota: Resultados de encuestas Institución financiera local*

Finalmente tenemos el indicador de medición de satisfacción del cliente CES que expresa específicamente el nivel de esfuerzo del cliente al utilizar la banca digital de la institución financiera en análisis.

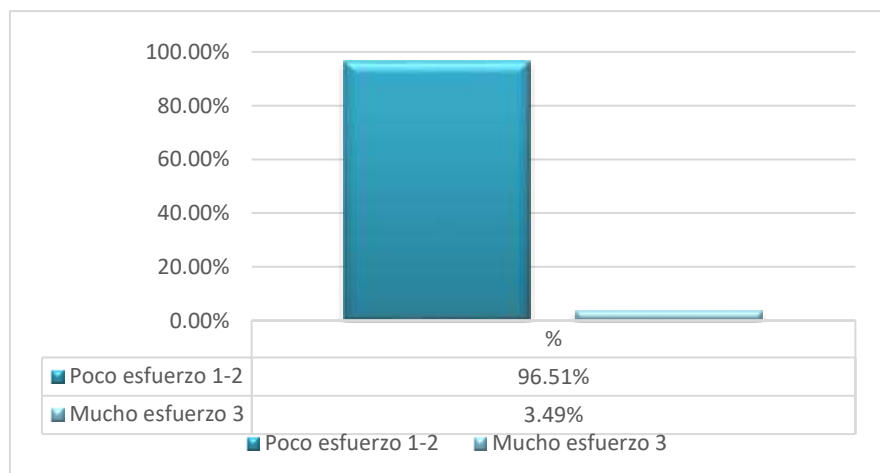
### 4.3 Análisis de resultados y cálculo CES

El indicador de esfuerzo del cliente sirve para medir el nivel de dificultad que tuvo un cliente en su experiencia al obtener algún producto o servicio prestado por la institución financiera.

En la figura 9 a continuación muestra el porcentaje de clientes encuestados en el mes de diciembre 2022 y que calificaron con 1, es decir, consideran que el manejo y acceso a la banca digital es fácil, el porcentaje es de 96,51%, mientras que los clientes detractores que calificaron con 3 y consideran el manejo de la banca digital muy difícil dan un porcentaje de 3,49%.

**Figura 9**

*Índice de nivel de esfuerzo de clientes de banca digital diciembre 2022 (CES)*



*Nota: Resultados de encuestas Institución financiera local*

En tabla 9 a continuación se expresa la tabulación de los datos obtenidos con la encuesta para medir el nivel de esfuerzo de los clientes al utilizar el servicio de los canales digitales innovados por la institución financiera.

**Tabla 9**

*Tabulación de datos de encuesta clientes de banca digital diciembre 2022 (CES)*

<b>Calificación</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Muy fácil 1-2	96.51%	83
Muy difícil 3	3.49%	3
<b>Total</b>		<b>86</b>

*Nota:* Resultados de encuestas Institución financiera local

En el resultado histórico que se muestra a continuación se encuentra este indicador para el mes de diciembre como resultado obtenido para el índice de nivel de esfuerzo del cliente, en el que se considera el porcentaje de clientes que dieron la calificación más baja, es decir, las repuestas con la valoración de nivel de esfuerzo más alto en la experiencia con el producto o servicio adquirido.

La tabla 10 a continuación muestra un histórico de todos los resultados de las encuestas de todos los indicadores de satisfacción del cliente de la institución financiera en el transcurso del año 2022 obtenidos en cada mes con el mismo cálculo.

**Tabla 10**

*Índices satisfacción históricos de clientes de banca digital segundo semestre 2022*

<b>Etiquetas de fila</b>	<b>2022</b>						<b>TOTAL</b>
	<b>JULIO</b>	<b>AGOS</b>	<b>SEPT</b>	<b>OCT</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	
<b>BANCA DIGITAL WEB</b>							
Suma de NPS	66,67%	74,17%	66,67%	83,33%	72,63%	83,75%	73,51%
Suma de INS	76,74%	76,11%	76,39%	88,54%	84,21%	81,67%	77,13%
Suma de CES	11,46%	12,50%	25%	2,08%	8,42%	7,50%	9,48%
Suma de lealtad	77,26%	78,94%	78,68%	89,79%	82,95%	85,54%	80,06%
<b>BANCA DIGITAL APP</b>							
Suma de NPS	80,21%	71,67%	73,96%	88,54%	73,96%	74,42%	75,71%
Suma de INS	77,78%	72,22%	76,74%	84,72%	81,94%	71,71%	75,24%
Suma de CES	6,25%	11,67%	12,50%	9,38%	7,29%	3,49%	8,55%
Suma de lealtad	83,30%	76,89%	79,13%	87,64%	82,78%	79,96%	80,24%

*Nota:* Resultados de encuestas Institución financiera local último semestre 2022

El porcentaje de cada uno de los indicadores en cada mes fue calculado por medio de las fórmulas utilizadas de igual manera que se lo hizo para el mes de diciembre que se tomó como ejemplo para esta investigación. Todos estos indicadores del año 2022 fueron ya proporcionados por la institución financiera local donde se llevó a cabo la investigación, por esta razón solo se muestra como una figura referencial.

Esta información es calculada todos los meses con cada uno de los indicadores y le sirve a la institución financiera como herramienta de medición de la experiencia del cliente de cada una de las sucursales, con el objetivo implementar planes de acción y estrategias para incrementar los niveles de satisfacción del cliente de manera localizada por ciudad.

#### **4.4 Análisis de resultados Focus Group**

Una vez desarrollada y aplicada la metodología de focus group que se utilizó para obtener información más amplia sobre la experiencia de los clientes con el uso de la aplicación móvil de la institución financiera. A continuación, se realiza el análisis de cada una de las preguntas realizadas en la reunión.

En la pregunta 1 de la categoría de adaptación a las necesidades del cliente, los 4 participantes que dieron respuesta a esta pregunta concuerdan en que la aplicación móvil del banco si se adapta a las necesidades en general porque les ha permitido solucionar problemas sin acercarse al banco, en esta pregunta se destaca la participación del cliente 7 que menciona “si se adapta porque es un servicio mejorado que solventa necesidades sin acercarse al banco”.

En la pregunta 2 de la categoría identificación de mejoras en la opción de transferencias y pagos se destaca los comentarios del cliente 2 que indica “el diseño de la plataforma permite hacer transferencias con agilidad, buena interfase”. En esta pregunta los 5 participantes que dieron respuesta es decir el 100% coinciden en que hay mejora en este servicio.

En la pregunta 3 en la misma categoría anterior de identificación de mejoras, pero en este caso en la seguridad se destaca la respuesta de cliente 5 que menciona “la mejora es el acceso con huella, antes pedía muchos datos”. Se identifica que 3 de los 4 participantes es

decir un 75% están satisfechos e identifican mejora en la seguridad, mientras que uno de ellos cliente 2 indica “a veces he tenido problemas con la huella al acceder”.

En la pregunta 4 de la categoría percepción general de innovación se evidencia que el 100% de los participantes que responden indican que el banco si es innovador, sin embargo, es importante destacar los comentarios del cliente 3 que menciona “el banco si ha mejorado, su servicio es aceptable, aunque deberían implementar avances”.

Finalmente, en la pregunta 5 de la categoría nivel de satisfacción, a diferencia de las preguntas anteriores, en esta pregunta se solicitó a todos los participantes den una calificación en la escala de 1 a 10 para poder tener su percepción y en base a su calificación conocer el motivo de esta. En este sentido se evidencia que 7 de los 9 clientes que participaron en el focus group es decir el 77,77% se encuentran satisfechos con las innovaciones que ha realizado la institución y solo 2 clientes es decir el 22,22% que calificó con 8 manifiesta que hay cosas que mejorar y no califican con 9 o 10 por tanto se los considera como no satisfechos.

De los 7 clientes satisfechos con la aplicación móvil, 6 de los participantes es decir el 85,7% son hombres y el 14,2% restante son mujeres.

En la siguiente tabla 11 se muestra las respuestas de todos los participantes del focus group de acuerdo con la categoría de cada pregunta y se resalta los comentarios importantes en cada una de las preguntas.

Tabla 11

Detalle de respuestas de participantes de focus group

Clientes	Categoría 1 Adaptación a necesidades	Categoría 2 Identificación de mejoras		Categoría 3 Percepción de innovación	Categoría 4 satisfacción con innovaciones
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
C1		Permite hacer transferencias fácilmente			Califica 9, que haya mejora continua
C2	Si se adapta porque ha solucionado problemas sin asistir al banco	El diseño de la plataforma permite hacer transferencias con agilidad, buena interfase	A veces he tenido problemas con la huella al acceder	El banco si ha mejorado y su servicio es aceptable, aunque deberían implementar avances	Califica 10, muy satisfecho
C3				El banco ha tenido innovación, ya no hay tarjetas de códigos y manejan claves digitales	Califica 8, hay oportunidad de mejora
C4	Si, porque es segura y permite mover su dinero fácilmente		Hay mejoras en opciones de pago, pero podrían incluir opciones de inversiones en la aplicación	Antes solo hacía transferencias, ahora tengo un consolidado de información	Califica 10, muy satisfecho
C5		Hay mejora porque realizo	Una mejora es la rapidez en el	Si ha sido innovador porque	Califica 9, satisfecho

		transacciones, no tengo que acercarme a cajeros	acceso solo con la huella, antes pedía muchos datos	la aplicación es más amigable, accedo a toda mi información	
C6	Si, porque tiene nuevas opciones de pago desde el teléfono	Hay mejora porque las transferencias ahora son inmediatas			Califica 9, se puede implementar otros servicios
C7	Si, porque es un servicio mejorado y solventa necesidades sin acercarse al banco		Pagos de diversos servicios, permite crear cuentas de ahorro con toda la seguridad sin firmas		Califica 10, satisfecho
C8		Han mejorado mucho en el tiempo de proceso de las transferencias			Califica 9, satisfecho
C9					Calificación 8, deben mejorar tiempo de transferencias

*Nota.* Respuestas a preguntas de focus group

#### 4.5 Análisis comparativo de resultados de encuestas banco y Focus Group

Una vez realizado el análisis cualitativo de la información obtenida en el focus group y tomando en cuenta que el número de participantes utilizado es muy reducido en comparación con la muestra de clientes a la que se aplicó la encuesta del banco es posible

hacer una comparación de ambos resultados con el objetivo de resaltar las diferencias y similitudes entre los mismos.

En los resultados de las encuestas aplicadas por el banco para el indicador de satisfacción del cliente **INS** donde se obtuvo como resultado el 84,88% de clientes satisfechos de acuerdo con la figura 4, podemos destacar que tiene concordancia con los resultados obtenidos del focus group donde un 77,77% de clientes expresa su satisfacción con el servicio de la aplicación móvil del banco después de las innovaciones que destacaron en la reunión de focus group. Entre ambos resultados existe una diferencia de 7,11% que se da debido a que por el número reducido de participantes del focus group, cada cliente insatisfecho representa un % considerable del total.

Este resultado obtenido del focus group se acerca un poco más al resultado de las encuestas aplicadas por el banco para el indicador de recomendación del cliente **NPS**, donde de acuerdo con la figura 5 se tiene que el 80,23% de clientes si estuviesen dispuestos a recomendar el servicio por la aplicación móvil, mientras que el 5,81% de clientes encuestados para este indicador no lo recomendaría.

De la misma manera podemos comparar los resultados de las encuestas aplicadas por el banco según el sexo del cliente donde según la figura 7, un 69,86% de los clientes satisfechos con el servicio de la aplicación móvil son hombres, mientras que el 30,14% restante son mujeres. En tanto que en los resultados del focus group el 85,7% de los participantes satisfechos con las innovaciones son hombres y el 14,2% son mujeres, en este sentido si existe una diferencia considerable entre ambos resultados.

A pesar de que se está analizando la misma variable de satisfacción del cliente, y considerando que los dos grupos de clientes utilizados tanto para la aplicación de encuestas como para la reunión de focus group presentan importantes diferencias principalmente de tamaño. Con la metodología cualitativa del focus group se llegó al mismo resultado que con las encuestas y este es que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos con el servicio brindado por el banco a través de la aplicación móvil.

## Conclusiones

Se puede destacar la importancia de la innovación en plataformas digitales independientemente de cuál sea el sector económico ya que al presentarse una situación de crisis como lo fue la pandemia del Covid-19 desde finales del año 2019 si la empresa no cuenta con canales de fácil acceso a los servicios para los clientes la empresa o institución financiera puede atravesar serios problemas de pérdida de clientes o participación de mercado.

En la banca ecuatoriana se puede evidenciar que las innovaciones en canales electrónicos mejoran o mantienen la satisfacción del cliente debido a que los avances en la tecnología hacen que las preferencias de los clientes cambien y prefieran instituciones financieras que ofrezcan comodidad y agilidad en sus servicios bancarios lo que vuelve a la innovación muy importante y necesaria para el crecimiento empresarial.

Las encuestas son una muy buena herramienta para obtener información y que las instituciones financieras puedan medir la satisfacción de sus clientes y conocer su posicionamiento frente a la competencia, pero existen otros métodos cualitativos que permiten obtener información más específica y resultados de mucho valor como los grupos focales.

Las investigaciones que realizan los estudiantes son de vital importancia ya que no solo contribuyen a su formación académica sino también al crecimiento de las empresas debido a que pueden aportar con propuestas para mejorar cualquier ámbito de la empresa en el que se ha desarrollado la investigación y esto supone un crecimiento de doble vía.

## Recomendaciones

Es importante se realice más investigaciones sobre las preferencias de los clientes y los factores que producen cambios en su comportamiento y disposición de adoptar nuevas tecnologías o formas de acceder a los servicios y productos por medios digitales ya que de esa manera las empresas conocerán las preferencias de todos sus segmentos de clientes para que de esta manera sean más inclusivas las plataformas de comercio en todos los sectores de la economía y no solo en el sector financiero.

La innovación en el sector financiero debe ser enfocada no solo a los canales digitales sino también en los canales físicos, ya que, así como incrementa cada vez más el interés de las nuevas generaciones por las transacciones de todo tipo desde la comodidad de su casa, también existe un gran número de clientes que prefieren los canales físicos o dinero en efectivo.

Las instituciones financieras deben mantener la medición de la satisfacción por medio de las encuestas ya que es la mejor forma de obtener información cuantitativa para tomar decisiones, pero también deben considerar realizar reuniones con grupos estratégicos de clientes que les permita conocer una percepción más amplia sobre los diferentes servicios de la institución para poder identificar los aspectos que necesitan de innovación.

Todas las empresas e instituciones financieras deben dar acceso a la información que permita hacer este tipo de trabajos de investigación en la universidad porque los resultados pueden ayudar al desarrollo de propuestas de innovación en los sectores en las que se realiza la investigación. Además, contribuye a la formación de los estudiantes.

## Referencias

- Acosta, D. (2022). *Un panorama de las Fintech en America Latina y el Ecuador*.  
<https://bit.ly/3NP2VYt>
- Arguedas, R. (2019). *La transformación digital en el Sector Financiero UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia*. ProQuest Ebook Central.
- Asociación de Bancos Privados de Ecuador. (2022). *Todos apuntan a la misma dirección: el uso de pagos digitales*. <https://bit.ly/3S81mrK>
- Banco General Rumiñahui. (2021). *Conoce BGR*. Banco General Rumiñahui.  
<https://bit.ly/3Apuncd>
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Carbó, S., Cuadros, P., y Rodriguez, F. (Noviembre de 2021). *Informe sobre el Sector Bancario español en un Entorno de Cambios en la Productividad*. Funcas:  
<https://bit.ly/3X9BD3S>
- Da Silva, D. (20 de 05 de 2021). *¿Qué es la innovación disruptiva?*. Zendesk.  
<https://bit.ly/3IC6hyL>
- Deyde. (2022). *El escenario de innovación digital en la banca española*. Deyde.  
<https://bit.ly/3QJ8eM8>
- Drew. (25 de Mayo de 2020). *Métricas de fidelización de clientes: NPS, CES o CSAT*. Drew.  
<https://bit.ly/3h3Tlq4>
- Drucker, P. (2004). *La disciplina de la innovación*. *Harvard business review*, 82(8), 3-7.
- Exevi Singular Solutions. (21 de Noviembre de 2015). *CES. La nueva Métrica de Experiencia*. EXEVI. <https://bit.ly/3zjSPJS>
- Fisa Group. (2022). *10 soluciones probadas innovadoras que puedes implementar en tu banco*. FISA GROUP: <https://bit.ly/3PO6EHp>
- Fundación de las Cajas de Ahorro. (15 de febrero de 2022). *El Esfuerzo Tecnológico de los Bancos Españoles*. Funcas. <https://bit.ly/3jPByEc>
- Fundación Bankinter. (29 de Junio de 2022). *La Innovación para adelantarnos al futuro*.  
 Fundación Bankinter : <https://bit.ly/3nwGPPr>

- Hellriegel, J. S., Jackson, S. E., y Slocum Jr, J. W. (2009). *Administración/ Un Enfoque Basado en Competencias*. 11ª. Edición. CENGAGE Learning. México.
- Hubspot. (20 de Enero de 2023). *CSAT: ¿qué es el índice de satisfacción del cliente?* CSAT: ¿Qué es el índice de satisfacción del cliente?. HUBSPOT <https://bit.ly/3joOUaB>
- Hubspot. (20 de enero de 2023). *¿Qué es la satisfacción del cliente?*. HUBSPOT. [bit.ly/3PhfrEu](https://bit.ly/3PhfrEu)
- IMPAQTO. (04 de Septiembre de 2019). *Innovación de la banca en Ecuador: ¿Reto u oportunidad?*. Impaqto. <https://bit.ly/3QYNH5F>
- Reyes, E. (5 de Mayo de 2022). *¿Qué es la innovación?*. Emprendedor inteligente. <https://bit.ly/3NWSj0h>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *ADMINISTRACIÓN* (Decimotercera ed.). Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Rodríguez, M., Villarreal, A., Granizo, D., Vela, J., Santillán, A., y Estrella, N. (01 de julio de 2022). *El avance de la banca digital en Ecuador*. Asobanca. [bit.ly/41IsNwx](https://bit.ly/41IsNwx)
- Rubio, J., Jimenez, J., Acosta, D. (diciembre 2020). *Evolución de los medios de pago en Ecuador en el Contexto de la Pandemia Covid-19*. Banco Central del Ecuador. <https://bit.ly/3u93Z2j>
- Summerfield, R. (8 de marzo de 2022). *Innovación en servicios financieros*. Kreston Ecuador. <https://bit.ly/3GEEoE7>
- Superbancos. (2020). *Propuesta Integral SB e Implementación frente al Covid-19*. Superintendencia de Bancos. <https://bit.ly/3y2ftFG>
- Sydle. (20, junio 2022). *Tipos de innovación. ¿cuáles son y cómo aplicarlos en tu empresa?*. SYDLE. <https://bit.ly/3GzSmH2>
- Tapia, E. (13 de Febrero de 2019). *La banca digital suma usuarios en el mercado ecuatoriano*. Revista Líderes. <https://bit.ly/2nyCq2J>

Thales. (28 de Octubre de 2021). *Building a future we can all trust. 7 innovaciones que cambiarán las gestiones bancarias.* <https://bit.ly/3HoB29Q>

Vianna,M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., Russo, B. (08, junio 2022). *Conozca los 8 tipos de innovación y cómo aplicarlos en su compañía.* MJV Team. <https://bit.ly/3HOyRfG>

## Apéndice

### Apéndice A. Encuesta de Satisfacción con servicio de Canales Digitales

Con esta encuesta se recabó información y opinión de los clientes frente a los servicios innovados y ofertados en canales digitales.

#### ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE BANCA DIGITAL DICIEMBRE 2022

1. ¿Con base en su experiencia y en una escala del 0 al 10, indíquenos que tan satisfecho se encuentra con el servicio de la banca digital? CSAT
2. ¿De los siguientes atributos de servicio escoja cual se ajusta más al motivo de su satisfacción con banca digital?  
Porque es útil, b) Porque es fácil de utilizar, c) Porque es ágil o d) Porque es segura
3. ¿En qué grado recomendaría la Banca Digital a un colega, amigo o familiar? En base a su experiencia y en una escala del 0 al 10 Siendo 0 no recomendaría y 10 Sí recomendaría.
4. Motivo del porqué de su calificación de recomendación NPS.
5. Con base en su experiencia, indíquenos que tan satisfecho se encuentra con: Transferencias y pagos.
6. Con base en su experiencia, indíquenos que tan satisfecho se encuentra con: Trámites y consultas.
7. ¿Qué tan fácil es para usted utilizar la Banca Digital? En una escala del 1 al 5 donde 1 es muy fácil y 5 muy difícil.
8. Motivo del porqué de su calificación de nivel de esfuerzo en CES.
9. En el servicio de banca digital ¿Qué debemos mejorar? Por favor mencione la razón más importante.
10. ¿Prefiere usted los servicios bancarios en canales digitales o canales físicos?

*Nota.* En esta encuesta se observa las preguntas aplicadas de manera telefónica a la muestra de clientes que accedieron o solicitaron servicios de canales digitales en la institución financiera en el mes de diciembre de 2022.

## Apéndice B. Preguntas para Focus Group

Estas preguntas se realizaron para obtener la información en el focus group

### Preguntas:

¿Considera que la aplicación del banco se adapta a las necesidades del cliente? ¿Si o no por qué?

¿Cree usted que existe innovación o mejora en el servicio de transferencias y pagos en la aplicación móvil?

Señale alguna mejora en la seguridad de la aplicación móvil del banco que la considere innovadora. Mencione el motivo

¿Crees en general que el banco es innovador en relación al servicio con los clientes?

¿Sí o no y por qué?

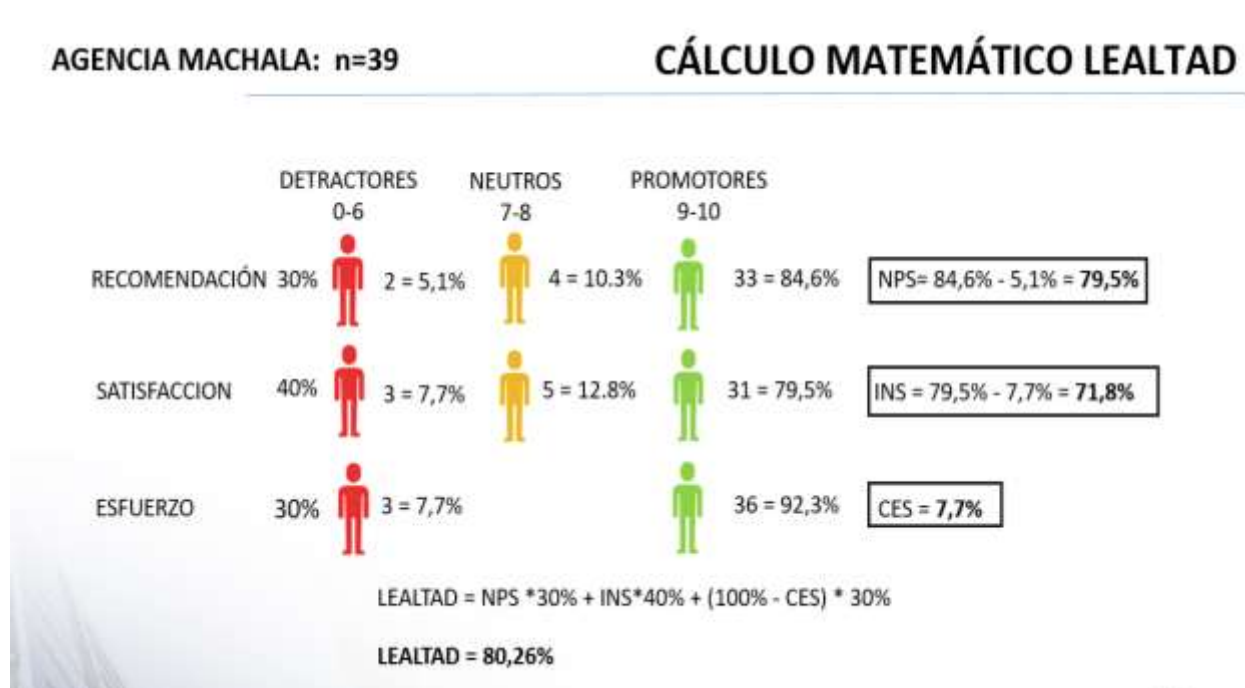
¿Cuál es tu grado de satisfacción con las innovaciones realizadas por el banco en la aplicación móvil? Califique del 1 al 10 siendo 1 muy poco satisfecho y 10 muy satisfecho.

Estas preguntas están agrupadas en 4 categorías de la siguiente manera:

La categoría 1 referente a la percepción de adaptación a las necesidades del cliente,

### Apéndice C. Fórmulas de cálculo de indicadores de satisfacción de cliente

Este cuadro muestra un ejemplo del modo de cálculo de cada uno de los índices una vez que se obtuvo la data de los resultados de las encuestas para cada indicador.



Nota. Proporcionado por BGR