

**Optimización Estratégica de Monetización Bancaria Mediante la Implementación
de Herramientas de Automatización**

Adrian Sebastian Neita Garzón

Tutor: Edgar Alexander Rincón Abril

Universidad Santo Tomás

Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables

Programa de Negocios Internacionales

Tunja

2025

INDICE

RESUMEN - ABSTRACT	4
PALABRAS CLAVE – KEY WORDS	4
INTRODUCCIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	6
PREGUNTA DE FERECCIÓN	7
ESTUDIO DE LA EMPRESA	8
ANTECEDENTES	11
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	12
DIAGNÓSTICO	14
PROPUESTA DE MEJORA	18
Objetivo general plan de mejora	18
Objetivos específicos del plan de mejora	19
Iniciativa de la estrategia	19
Plan de Mejora – Metas	21
Indicadores para medir los resultados	22
Estrategias para implementar el plan de mejora	25
Cronograma	26
Recomendaciones	29
CONCLUSIONES	30

REFERENCIAS	32
-------------------	----

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y FORMULAS

Tabla 1 Matriz FOFA.....	14
Tabla 2 Matriz PCI.....	16
Tabla 3 Matriz MEFE.....	17
Figura 1 Flujo Automatizado SCI.....	21
Ecuación 1 Ley de Poisson.....	23
Tabla 4 Medición de Indicadores.....	23
Tabla 5 Cronograma.....	27
Tabla 6 Diagrama de Gantt.....	28

Optimización Estratégica de Monetización Bancaria Mediante la Implementación de Herramientas de Automatización

RESUMEN - ABSTRACT

En el presente documento se estipula la implementación de un plan de mejora enfocado en el área financiera y bancaria, el cual busca optimizar los procesos y la eficiencia en el área de monetización en la entidad BBVA Colombia mediante la implementación de un **Sistema de Inteligencia de Clientes (SIC)**. Se evidencia dentro de los procesos internos administrativos que lleva a cabo el banco la falta de integración de la información, aprovechamiento y manejo de la misma, así como el retraso de procesos de seguimiento, desarrollo de campañas, actividades e iniciativas por falta de automatización de los mismos, aumentando los tiempos de espera, desarrollo de proyectos y competitividad en el mercado.

El desarrollo del plan de mejora se basa en la implementación de herramientas tecnológicas vinculadas entre sí para desarrollar un flujo automatizado de información que segmente, recopile y administre los datos de clientes, colaboradores y sucursales, formulando diferentes estrategias que permitan la optimización en el desarrollo de los procesos que lleva a cabo la entidad.

La pertinencia de dicho plan radica en mejorar la experiencia del consumidor mediante un enfoque integral de las áreas, generando el desarrollo de una banca más innovadora, eficiente y competitiva para el mercado actual.

PALABRAS CLAVE – KEY WORDS

Optimización – Digitalización – Análisis de datos – Transformación – Herramientas tecnológicas – Automatización – Procesos – Usuarios – Monetización – Eficiencia operativa.

INTRODUCCIÓN

En los procesos de desarrollo que lleva a cabo una entidad financiera se destacan la captación de recursos, la colocación de crédito, servicios de pagos y transferencias, gestión de riesgos, entre otros, los cuales consolidan el funcionamiento y crecimiento de la entidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, luego de un análisis exhaustivo desde una posición interna de dichos procesos, se identifica una oportunidad de mejora respecto al desempeño que tienen estas fases que marcan cada una de las actividades en las que se desempeña el banco BBVA, ya que son diversos los factores que en ciertos puntos específicos de los procesos desencadenan contratiempos en el desempeño de los mismos.

Dentro de dichos factores se destaca la baja agilidad en el manejo de información que se obtiene en el desarrollo de una campaña comercial, lo cual afecta el tiempo de respuesta al cliente, la actividad en oficinas y el seguimiento de la misma. De igual forma el manejo de plataformas poco actualizadas y desarrollo de módulos de simple formato son algunos de los factores que complican dicho proceso.

Esto desemboca en la consolidación de estrategias generalizadas, disparidad de la información y poco aprovechamiento de la misma, retraso en los tiempos de respuesta y complicaciones en el trabajo de diferentes áreas como retención de clientes, rentabilización y adopción de productos.

Como solución a esta problemática se establece la implementación de un **Sistema de Inteligencia del Clientes (SIC)** que permita la integración de procesos internos, optimización de la información mediante la administración y segmentación de la misma, automatización de tareas y consolidación de métricas de medición.

Esto mediante la integración de diferentes herramientas tecnológicas especializadas que permitan establecer la optimización de cada una de las tareas requeridas en estos procesos.

Con esto se pretende establecer la centralización de información, lo que permite el planeamiento de estrategias basadas en el análisis de datos, agilidad en los procedimientos, personalización de servicios y creación de campañas de impacto.

JUSTIFICACIÓN

En el ámbito financiero el perfeccionamiento en áreas fundamentales como la monetización es relevante para el sostenimiento de la entidad. Según el planteamiento que se estipula en la Dirección de Marketing de 2016 propuesto por Kotler y Keller establece que la personalización de servicios enfocada en el análisis de datos aumenta la rentabilidad y mejora la lealtad del cliente. Bajo esta idea, en el presente, la poca integración de información en las entidades bancarias retiene la idoneidad de poder generar estrategias eficientes que representen un beneficio optimo.

Desde la perspectiva tecnológica, la implementación y el manejo de big data de forma adecuada es una herramienta fundamental en la eficiencia operativa.

Con respecto al tiempo estimado en fila de los clientes, se establece que en promedio las personas invierten cerca de 52 horas al año en filas de banco, esto debido principalmente a las diligencias que se realizan en las sucursales y puntos físicos de las entidades bancarias, poco más de 4 horas al mes una persona puede emplear su tiempo en la espera de tramites financieros (Portafolio, 2017).

A través de los años este tiempo se ha logrado reducir debido al traspaso de los usuarios a canales digitales, esta es una de las iniciativas que se pretende impulsar con la implementación

del **SIC**, ya que con esta herramienta se plantea exponer un campo de desarrollo optimo que sea aprovechable tanto para el banco como para sus clientes, puesto que, con la estimulación y agilidad de los procesos se genera un valor añadido incentivando directamente la captación y fidelización de los clientes, generando así una mejor experiencia al usuario.

Dentro de un ámbito económico, la digitalización y automatización de procesos le permite a un banco acelerar las operaciones diarias eliminando redundancias en las diferentes fases de tratamiento, minimizando errores y reduciendo costos. En esta medida los bancos pueden enfocarse en áreas y redirigir recursos a medios de innovación estratégicos y el establecimiento de nuevos productos (Vidal, 2024).

Por lo tanto, el **SIC** no se enfoca en responder solo a una problemática o necesidad empresarial, sino que también pretende tener un impacto en la economía y la sociedad integrando la tecnología.

PREGUNTA DE FEREXIÓN

Desde una perspectiva contemporánea, donde el desarrollo y avance de nuevas tecnologías y herramientas digitales se ha vuelto fundamental para el desarrollo de la economía, la estandarización del mercado y el surgimiento de nuevas empresas, surge la pregunta ¿Cómo puede la implementación de un sistema de inteligencia de clientes contribuir a mejorar la optimización de la gestión de procesos empresariales, así como a la retención y rentabilización de clientes, teniendo en cuenta la estandarización de protocolos de desarrollo establecidos en una entidad financiera?

ESTUDIO DE LA EMPRESA

BBVA Colombia S.A. es una institución bancaria colombiana operada por la matriz española BBVA. Durante 60 años de trayectoria se ha consolidado como actor clave en el desarrollo económico del país. Su origen se remonta a 1956 bajo el nombre de Banco Ganadero Popular, con un enfoque inicial en el impulso del sector agropecuario. A lo largo de los años, la entidad evolucionó y en la década de 1990 se posicionó como líder del mercado financiero colombiano. En 1994, marcó un hito al ser la primera empresa del país en cotizar en la bolsa de Nueva York. Su proceso de internacionalización inició en 1996 con la adquisición de acciones por parte del Banco Bilbao Vizcaya, lo que propició su transformación en BBVA Colombia. En los últimos años, la entidad ha fortalecido su crecimiento mediante estrategias de expansión e innovación digital, consolidándose como un banco moderno con un fuerte compromiso hacia el desarrollo sostenible y la responsabilidad social en la nación (Marín, 2025).

BBVA tiene como propósito principal proporcionar soluciones financieras innovadoras y sostenibles que impulsen el crecimiento económico de sus clientes y fomenten el desarrollo del país. Su meta es consolidarse como la entidad bancaria líder en transformación digital, brindando experiencias diferenciadas a sus clientes y generando un impacto positivo en la sociedad.

Sus valores corporativos se establecieron en aras de sustentar la identidad y guiar la misión fundamental de BBVA, estos se dividen en 3 pilares.

1. El cliente es la prioridad: La entidad financiera coloca a sus clientes en el centro de sus decisiones, adoptando un enfoque integral de sus necesidades. Actúa con transparencia, ética y rapidez para ofrecer soluciones efectivas y alineadas con sus intereses.

2. Mentalidad de crecimiento: BBVA promueve la innovación con el objetivo de generar un impacto positivo en la vida de las personas. Su enfoque se basa en desafiar lo establecido, impulsar la creatividad y ofrecer experiencias excepcionales que superen las expectativas.

3. Trabajo en equipo: La colaboración y el sentido de pertenencia son fundamentales en la cultura organizacional. Los empleados asumen la responsabilidad del éxito del banco, fomentando el trabajo conjunto y eliminando barreras jerárquicas para alcanzar los objetivos comunes.

(BBVA, 2017).

BBVA Colombia se ha consolidado como un referente en el sector financiero gracias a su firme compromiso con la tecnología, la innovación y la responsabilidad corporativa, lo que le otorga una clara ventaja competitiva. La entidad se distingue por su espíritu innovador, siempre cuestionando y optimizando sus procesos para ofrecer soluciones más eficientes y generar un impacto positivo en la sociedad.

Su estrategia digital ha permitido ampliar su base de clientes, destacándose por herramientas como la app BBVA Móvil y la introducción de productos innovadores, como el Adelanto de Nómina y el OCL (one click loan), que enriquecen la experiencia del usuario (Omnicanalidad, 2017).

Además, su compromiso con la responsabilidad corporativa se traduce en un impulso hacia la inclusión y educación financiera, así como en el apoyo a la investigación y la cultura. A todo esto, se suma una estructura de capital sólida, una amplia red de distribución y franquicias, que consolidan su liderazgo en el mercado colombiano.

BBVA Colombia se establece como un actor fundamental en el sector financiero del país, apoyado por la solidez de su matriz española, BBVA, y una eficaz operativa. Según Fitch Ratings, el banco destaca en áreas estratégicas como la banca minorista, consumo e hipotecas. A pesar de haber enfrentado un incremento en la cartera vencida y algunos retos en su rentabilidad, sus indicadores se mantienen competitivos en comparación con el promedio del sistema financiero.

Su capitalización ha mostrado signos de mejora, aunque todavía se encuentra por debajo de otros bancos en la región, según Infobae, a abril de 2024 el banco BBVA se encontraba en el quinto puesto del ranking financiero en Colombia, por debajo de entidades como el banco de Bogotá, Davivienda, Bancolombia y Scotiabank. Mientras que su liquidez y estructura de financiamiento permanecen estables, la integración con BBVA proporciona a la entidad un respaldo institucional que fortalece su estabilidad y relevancia en el mercado colombiano.

Para septiembre de 2024, se categorizaba como el segundo banco más grande en términos de cartera de consumo, obteniendo una participación de 14% en el mercado, el tercero de mayor tamaño en hipoteca con un 13,6%, el cuarto en depósitos con un 11,5% y el cuarto por activos y pasivos totales (FitchRatings, 2024).

A pesar de su competitividad, la entidad se enfrenta a desafíos en cuanto a rentabilidad y cartera vencida, y su capitalización la cual es inferior a la de sus principales competidores. No obstante, su estabilidad financiera y el respaldo institucional fortalecen su posición en el mercado. Su desempeño pone de manifiesto la relevancia del apoyo corporativo en la solidez bancaria, a la vez que señala la necesidad de mejorar su capitalización y eficiencia operativa para aumentar su competitividad a largo plazo.

ANTECEDENTES

Para identificar la situación actual real por la que atraviesa BBVA en la actualidad, la misma entidad pública en sus portales digitales un informe periódico trimestral que abarca entre los meses de enero y septiembre de 2024, en dicho reporte de resultados se indica una posición activa en operaciones de mercado la cual dio cierre con un saldo de \$ 1.441.310 lo que equivale a una disminución de 44,2% con respecto al 2023, esto es debido principalmente a un menor volumen en operaciones simultaneas.

De igual forma, el manejo de la cartera bruta de créditos y leasing experimento un crecimiento de 1,4% equivalente a \$1.045.302 en el cierre de septiembre de 2024, obteniendo un saldo total de \$74.815.018 en este caso, este crecimiento se ha reflejado especialmente en los productos de línea comercial, los cuales aumentaron un 4,7%, así como en los productos hipotecarios, los cuales presentaron un incremento del 1,2%. Este desempeño positivo ha sido principalmente resultado de un desarrollo de estrategias que van principalmente enfocadas en el cliente, mediante las cuales se ha fortalecido la accesibilidad mediante productos digitales, gracias a la actualización de la aplicación móvil. Asimismo, se han creado ofertas de valor en productos que ofrecen mayores beneficios, así como el refuerzo de la fuerza de ventas en las oficinas (BBVA, 2024).

El crecimiento de la cartera bruta de Créditos y Leasing, impulsado por estrategias orientadas hacia el cliente, ratifica la relevancia de fortalecer la digitalización, la personalización y la optimización de los servicios financieros. La actualización de la aplicación móvil y las mejoras en accesibilidad han tenido un impacto positivo en la colocación de créditos, especialmente en los segmentos comercial e hipotecario, lo que valida la necesidad de continuar implementando el plan de mejora. Este enfoque estratégico no solo permite aumentar

la rentabilidad y la retención de clientes, sino que también optimiza la monetización bancaria mediante una oferta de valor más competitiva. La consolidación de estos avances asegura un servicio financiero más eficiente y acorde con las demandas del mercado, subrayando así la necesidad de continuar avanzando en innovación tecnológica y en estrategias de segmentación.

Por otro lado, un aspecto relevante que presento variación fue la cuenta de Deterioro, referente a las provisiones generales y específicas de cartera, en la cual se evidenció un crecimiento de 18,6%. A esto se le atribuye el impacto de la inflación directo al comportamiento de pago del cliente, con lo que en consecuencia genero un aumento de la cartera en mora de 76 puntos básicos.

Estas cifras demuestran la relevancia de la implementación de estrategias orientadas a la moderación de riesgos y mejora de la gestión crediticia, elementos que se abarcan dentro del plan de mejora propuesto. El comportamiento del mercado junto con el comportamiento del consumidor poco experto en términos financieros resalta la relevancia de consolidar herramientas de segmentación, personalización y análisis de datos los cuales permitan minimizar y prevenir el riesgo de incumplimiento.

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

Dentro de los últimos años, la banca en Colombia ha venido presentando una transformación, impulsada por la adaptación de nuevas tecnologías en pro de favorecer las necesidades del usuario y el mercado actual. Un claro ejemplo de este caso es la alianza que se realizó entre Nequi, la plataforma de pagos más utilizada en el país y Payoneer, permitiendo a los usuarios la recepción de pagos desde el exterior en pesos colombianos. (Barrios, 2025).

Esto supone un gran impacto positivo en la comunidad emprendedora, FreeLancer, pequeñas y medianas empresas y cualquier persona en general que realice negocios a nivel internacional

Por otro lado, Nubank, entidad financiera originaria de Brasil la cual ha tenido gran acogida en Colombia, se ha caracterizado por su principal enfoque digital, lo que ha generado captar la atención del público y consolidar una gran cantidad de clientes, ha logrado establecer una alianza con Mastercard, permitiéndole satisfacer la necesidad de los usuarios en torno a uso de cajeros automáticos físicos, con lo que ahora se podrán realizar retiros en efectivo desde diversas entidades con un costo fijo por tasa transaccional (Mastercard, 2024).

Lo anterior representa una solución practica para muchos usuarios que requieren de este tipo de servicios, lo que hace que Nubank sea considerada como una entidad que se acopla a las necesidades de sus clientes.

Por otro lado, la movilización a canales digitales ha transformado la dinámica de los bancos y entidades financieras tradicionales como Bancolombia, el cual anuncio el cierre de su aplicación “Bancolombia a la mano” con el fin de migrar sus clientes a la plataforma Nequi consolidando así todos sus servicios, dando un paso más hacia el entorno digital. De esta misma forma Davivienda junto con su plataforma DaviPlata se ha caracterizado por la eficiencia en las operaciones sin necesidad de tarjeta, facilitando así las transacciones entre cuentas y el acceso a retiros en puntos físicos.

En un contexto más amplio, actualmente la digitalización financiera se encuentra en el traspaso a una nueva era de transformación. La pandemia se consolido como un catalizador fundamental para el aumento de la bancarización, en la región de Latinoamérica y el caribe el

73% de la población adulta es titular de una cuenta bancaria. Sin embargo, existen aún retos por superar como la adopción de pagos digitales, el cual registra un 40% de usuarios involucrados en este proceso, la limitada adaptación de métodos formales de ahorro y la atención en segmentos poco bancarizados (Salazar, 2024).

La reinversión de los entornos es fundamental para su progreso, por lo que el objetivo de la banca financiera se centra en la mejora de los procesos y accesibilidad de los usuarios, por lo que la digitalización y eficiencia en tiempos y procesos representa una gran posibilidad para cumplir con esta meta, en Colombia este proceso de constante evolución se ve favorecida por la adopción de tecnología emergente como big data y la inteligencia artificial. La implementación de este plan de mejora, con enfoque en la personalización digital de los diferentes servicios bancarios cuenta con la optimización de la eficiencia operativa, mejorar la rentabilidad de las entidades financieras y con gran relevancia mejorar la experiencia del cliente.

DIAGNÓSTICO

Tabla 1
Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
➤ Consolidación de una trayectoria optima de más de 60 años en el sector y mercado colombiano. proporcionando experiencia. ➤ Enfoque en la mejora estratégica de la experiencia del cliente, proponiendo estandarización de procesos, personalización de productos y accesibilidad.	➤ Baja rentabilidad y capitalización con respecto a sus competidores. ➤ Impacto de la inflación en el aumento de la cartera vencida en mora sumado al bajo comportamiento de pago de los usuarios. ➤ Baja en la operación activa del mercado en un 44,2%.

➤ Implementación de métodos de educación e inclusión financiera. ➤ Aumento positivo en áreas como cartera de créditos y leasing en productos comerciales e hipotecario.	➤ Dependencia de su matriz filial en España.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
➤ Incentivación de la banca digital en el país y crecimiento del sector Fintech. ➤ Vinculación con plataformas de pago eficientes y prácticas para el usuario. ➤ Estipulación e implementación de procesos integrando el uso de herramientas tecnológicas actuales y big data para mejorar la segmentación, tiempo de respuesta y personalización del servicio. ➤ Oportunidad de establecer capitalización y mejorar en el ranking financiero respecto a otras entidades en el mercado. ➤ Expansión dentro del mercado mediante la vinculación y diversificación de productos.	➤ Aumento recurrente de los new bancos digitales y su alta competitividad en el mercado. ➤ Regulaciones gubernamentales más estrictas en el sector financiero. ➤ Movimientos del mercado y volatilidad económica. ➤ Atentado ante la seguridad digital y cibernética ante la estandarización en canales virtuales bancarios.

(Elaboración propia a partir de datos empresariales)

FO: Contando con una implementación de canales avanzados de manejo de información (Big Data) y nuevas tecnologías para el análisis completo del comportamiento del consumidor, se pueden ofrecer servicios y productos que se alineen y suplan directamente sus necesidades.

Esto permitirá la mejora en la eficiencia operativa junto con la reducción de costos mediante la automatización de procesos.

Lo anterior con el fin de estimular la fidelización de usuarios y reducción de cartera en mora, con una oferta mejor ajustada al perfil de cada persona.

DA: Fortalecimiento de los métodos de educación financiera y reducción de riesgos en créditos con la implementación de modelos de estudio del comportamiento de pago con el fin de evitar el sobreendeudamiento, mejorando la rentabilidad y optimizando el perfil de riesgo de la entidad.

FA: El uso de herramientas digitales como la propuesta en el plan de mejora puede utilizarse para el envío de alertas personalizadas sobre control y patrones de gastos con base en el historial financiero del cliente, reduciendo la deuda y mejorando la experiencia.

OD: Mediante la estandarización de nuevos procesos optimizados se mejora el posicionamiento en el mercado y la rentabilidad del banco aumentando la eficiencia de las fases, mejorando la relación con el cliente aumentando su alcance y aumentando la red de monetización, estableciendo autonomía y mayor reconocimiento a nivel nacional.

Tabla 2

Matriz PCI

FACTORES	FORTALEZAS		DEBILIDADES		IMPACTO		
	Alto	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	Bajo
Infraestructura digital y tecnología	x				x		
Crecimiento de cartera de créditos y leasing	x					x	
Rentabilidad y estabilidad financiera		x			x		

Estrategias de inclusión financiera y educación		x			x		
Sostenibilidad y responsabilidad social	x					x	
Competitividad en el mercado		x				x	
Incremento de mora en la cartera			x			x	
Segmentos desatendidos por falta de cobertura				x	x		
Falta de integración con tecnología emergente			x		x		
Desarrollo de estrategias clave en comparación con competidores				x		x	

(Elaboración propia a partir de datos empresariales)

Con la identificación de los factores más relevantes se establece la guía que tendrá que impactar directamente el plan de mejora que se propone, ya que es clave dentro de las operaciones de BBVA para mejorar la optimización de sus canales y procesos operativos mientras que a su vez se fortalecen sus indicadores financieros. Dado el índice de cartera de mora y los retos que representa la retención y rentabilidad es indispensable la integración e implementación de herramientas de análisis de procesos y segmentación oportuna de los clientes.

Tabla 3

Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Aumento de la competencia	0,19	2	0.38
Expansión de bancarización y educación financiera	0,16	4	0.64
Movimientos del mercado y crecimiento de la inflación	0,14	2	0.28

Avance de la digitalización y tecnología financiera	0,22	4	0.88
Oportunidad de expansión	0,12	4	0.48
Impacto comercio electrónico, pagos y transacciones en línea	0,17	3	0.51
Total	1	19	3.17

(Elaboración propia a partir de datos empresariales)

La puntuación según la matriz, indica que la entidad BBVA Colombia se destaca dentro de un contexto parcialmente favorable, en dicho contexto existen oportunidades relevantes que se pueden aprovechar áreas de digitalización, la expansión de servicios y la bancarización. Esto si desestimar los retos a los que se enfrenta como competencia en el mercado y la variabilidad de los estados financieros.

En este caso el plan de mejora responde a las diferentes estrategias que se pueden implementar tanto en el fortalecimiento de las ventajas y el contraste de las amenazas, ya que incentiva el aprovechamiento digital enfrentando a la nueva competencia que surge en el mercado, de igual forma estimula la educación financiera ampliando la cobertura en el territorio.

PROPUESTA DE MEJORA

Objetivo general plan de mejora

Mediante la experiencia de prácticas en la empresa **BBVA** y un estudio riguroso del estado actual de la compañía, se busca identificar los principales puntos de inflexión determinantes para implementar un plan de mejora basado en la optimización de los procesos financieros, bajo un enfoque tecnológico integrado con herramientas de análisis de datos y modelos de organización y ejecución de tareas que permitan la particularización de ofertas y sistematización de actividades, permitiendo el fortalecimiento y la competitividad del banco en

el área de monetización, conformando así una entidad más rentable y eficiente bajo la implantación de un **Sistema de Integración de Clientes**.

Objetivos específicos del plan de mejora

- Desarrollar he implementar estrategias mediante el uso de un flujo automatizado para aumentar la fidelización de los clientes, basadas en modelos de identificación que permitan el trato personalizado y el ofrecimiento de productos ideales para cada uno de los usuarios.
- Establecer un sistema de análisis de datos avanzado, que optimice la recopilación y segmentación de información, estableciendo un uso correcto en pro de desarrollar estrategias comerciales de impacto y la mejora de procesos.
- Consolidar un sistema de control y medición de las herramientas y estrategias utilizadas, por medio del establecimiento de indicadores de desempeño que permitan analizar la efectividad del plan de mejora y poder realizar modificaciones y ajustes oportunos para la obtención de resultados.
- Identificar y optimizar los puntos clave que centralizan las estrategias de desarrollo en cada una de las áreas específicas que comprende el equipo de monetización en BBVA para poder implementar una estrategia de mejora aplicada a la herramienta de automatización.

Iniciativa de la estrategia

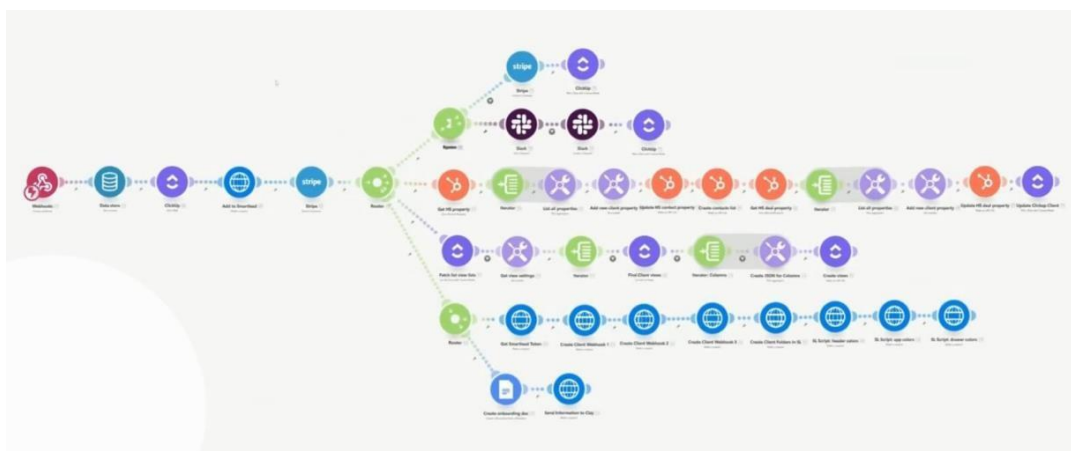
Luego del estudio realizado a la empresa, mediante el análisis de los procesos y metodología de trabajo, la identificación de diversas problemáticas encaminadas principalmente al área de monetización y a nivel banco en general se central en la falta de integración de mecanismos de aprovechamiento de la información de los usuarios y eficiencia en los procesos internos, este se presenta como el reto más relevante a superar, ya que derivadamente genera un

impacto directo en las demás áreas que abarcan los campos de captación de recursos y monetización. La inacción en el uso adecuado de la información y el abordaje de procesos no estandarizados limita la capacidad de poder personalizar estrategias, mejorar la retención del cliente y por ende crear confianza.

Por consiguiente, se establece el desarrollo y la implementación de un **Sistema de Inteligencia de Clientes (SIC)** el cual consiste en la consolidación de una plataforma centralizada que integra big data y herramientas digitales para recopilar y analizar información y agilizar procesos.

Esto se pretende realizar mediante la implementación en conjunto de sistemas informáticos con énfasis conversacional, inteligencia artificial, Google sheets, Google drive, hoja de cálculo conectados a las listas y bases de datos de información tanto de la empresa como del cliente. Mediante esta consolidación se establece un flujo automatizado que permita responder correos, generar recibos, establecer reuniones y agendar recordatorios, además de generar reportes, analizar datos y identificar variables que permitan tomar decisiones y desarrollar estrategias.

Con la implementación de este agente automatizado se impacta en el aumento de posibilidades de lectura y alcance, compra de productos y fidelización de los clientes, aumento de productividad en procesos y ahorro de capital.

Figura 1**Flujo Automatizado SCI**

*Nota. Adaptado de “Lead-gen Agency Operations”[Imagen], Por N.Maniraguha 2024
Canal Noel Licencia publica*

La anterior imagen corresponde a un ejemplo de una forma sencilla en la primera fase de la estandarización del flujo de herramientas vinculadas para el desarrollo del sistema de inteligencia de clientes que se pretende implementar.

La automatización en la experiencia del cliente es uno de los pilares fundamentales que incentiva la implementación de este sistema de inteligencia, la implementación de herramientas digitales en torno a la configuración de chatbots y asistentes virtuales con capacidad de gestión eficiente para proporcionar atención más personalizada en todo momento junto con el fortalecimiento de canales digitales, la cual proyecta la mejora eficaz de la interfaz de usuario y seguridad de las diferentes plataformas digitales, aspiran aumentar el paso de clientes a estos canales con un enfoque centrado en su seguridad y usabilidad.

Plan de Mejora – Metas

1. **Empleo de canales digitales:** Mediante la adopción, promoción y el uso intuitivo de las plataformas digitales, se estima un incremento de usabilidad del 24%.

2. **Aumento de rentabilidad:** Incremento del 11% en los ingresos por usuario acorde con las nuevas estrategias personalizadas.
3. **Conversión de productos preaprobados:** Debido a la claridad y automatización de procesos, estimulando la agilidad en la aprobación de productos se estipula un incremento del 21%.
4. **Nivel de fidelización del cliente:** Mediante la personalización de los servicios ofrecidos se estima un aumento del 16%.
5. **Gestión de empleados:** Con la consolidación de los canales de venta y atención, se estima una reducción en los tiempos de respuesta, atención y espera en filas de un 30%.

Indicadores para medir los resultados

Para la medición de resultado a partir de la implementación de la herramienta SIC, correspondiente al plan de mejora propuesto dentro de la entidad BBVA Colombia, en este caso es posible implementar la Ley de Poisson, la cual se adapta y es pertinente para determinar y modelar la trazabilidad la ocurrencia en un intervalo de tiempo concreto de un evento determinado.

En este proceso de evaluación mediante este medio se centrará en eventos característicos, tales como el aumento de clientes, la transaccionalidad por medio digital, la efectividad operativa en la eficiencia de procesos y la tasa o disminución de morosidad.

Dentro del modelo se Poisson, la definición de variables se establece de la siguiente manera:

Sea X determinada como variable aleatoria, la cual demuestra el número de eventos que transcurren en un intervalo de tiempo determinado, la cual se distribuye conforme a la ley de

Poisson con un parámetro λ , el cual determina la tasa en promedio de ocurrencia de dicho evento por unidad de tiempo (Chugani, 2024).

Ecuación 1

Ley de Poisson

$$P(X = K) = \frac{e^{-\lambda} \lambda^K}{K!}$$

En donde $P(X = K)$ representa la probabilidad de ocurrencia de K eventos en un determinado periodo.

λ representa la medida esperada de dichos eventos en el periodo determinado.

$K!$ es el factor de K

e en promedio siempre es igual a 2.7182

Se pueden establecer ciertos indicadores fundamentales que representen los (KPI) de las áreas que se quiere impactar positivamente con la implementación del Sistema de Inteligencia del Cliente modelados con la ley de Poisson.

Tabla 4

Medición de Indicadores

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	Λ PREVIO AL SIC	Λ HABIENDO IMPLEMENTADO EL SIC	INCREMENTO PORCENTUAL
Transacciones digitales aprobadas	Transacciones diarias	12.000	16.000	33,3%

Aumento de usuarios en banca digital	Usuarios nuevos por mes	11.000	15.000	36,3%
Disminución en el nivel de mora	Estados y cuentas en mora por trimestre	5.000	3.500	-30%
Tiempo en la activación de un crédito	Estados aprobados en un día	8 horas	5 horas	-37,5%
Tiempo de espera en filas	Minutos estimados en el desarrollo de una diligencia o tramite	15 minutos	10 minutos	-33,3%

En este caso, se estima que el SIC desarrolle una rentabilidad en el desarrollo de los indicadores de impacto en un promedio del 30%.

En aras de evaluar el impacto que puede tener la implementación, se puede estimar la probabilidad de ocurrencia en determinados aspectos después del plan de mejora.

Para evaluar la medición del impacto con la fórmula de Poisson, se puede calcular la probabilidad de ocurrencia luego de la implementación del plan de mejora en ciertos eventos.

Ejemplo: Tiempo de espera en filas

$$P(X = 10) = \frac{2.7182^{-15} * 15^{10}}{10!}$$

$$= 17.65\%$$

En este caso la probabilidad de mejora en el tiempo de espera en filas sería del 18% un estimado positivo en términos de la implementación del plan de mejora, el cual cumple con los

estándares estimados a la experiencia del cliente y la eficiencia de procesos. Al evaluar estos cambios en la variación de los datos de estos eventos, BBVA puede tomar decisiones ajustadas para maximizar su rentabilidad.

Estrategias para implementar el plan de mejora

Mejoramiento en la segmentación de usuarios

La aplicación de modelos de segmentación de clientes con un enfoque de aprendizaje y desarrollo automático, con el propósito de generar una clasificación de los clientes según diferentes aspectos como el comportamiento financiero y necesidades específicas que se puedan evaluar y categorizar, esto con el fin de poder implementar estrategias de precios, procesos y ofertas diferenciadoras para cada segmento, con el fin de maximizar la rentabilidad.

Incentivo de la digitalización y automatización de procesos y servicios

La aplicación y uso de canales digitales de venta de información con el fin de mejorar la experiencia del usuario en la banca móvil y web, facilitando el acceso a los servicios financieros que ofrece el banco y potenciando la fidelización de clientes. De igual forma, la automatización de procesos que se llevan a cabo de forma interna para agilizar el análisis y la concesión de productos como créditos y seguros, reduciendo costos operativos y mejora de la eficiencia.

Personalización en la oferta de productos financieros

El análisis de los datos recopilados se determina en su uso para el ofrecimiento de productos personalizados a los clientes, mediante la herramienta SIC se plantea contemplar información como el historial financiero, patrones de consumo y preferencias. Esto apoyado con la implementación de campañas de marketing que permitan recomendar productos en un

determinado momento en donde se identifique la necesidad de este, mediante notificaciones inteligentes y dinámicas.

Aumento de la rentabilización de los servicios bancarios

Este aporte se realiza a modo de sugerencia, ya que se considera esencial revisar la estructura de tarifas y comisiones bancarias que se manejan en la entidad, con el fin de establecer una competitividad solida en el mercado y a su vez captar la atención del cliente acorde al segmento en que se encuentre, abogando por la adopción de productos de alto margen como inversiones mediante estrategias de cross-selling y up-selling.

Estrategias de Rechanneling

Dentro del equipo de monetización, el área de rechanneling es la encargada de generar la migración de canales tradicionales a medios digitales, generando alianzas y consolidando estrategias que permitan mejorar la experiencia del usuario mientras se reducen los costos operativos. Dentro de la implementación del SIC se propone, adicional al desarrollo de área de rechanneling, la implementación y fortalecimiento de educación financiera digital mediante la capacitación y contenidos interactivos que releven la confianza en la plataforma digital del banco, aportando en esa conversión de clientes al canal virtual.

Cronograma

Este cronograma está determinado para la implementación del plan de mejora con la herramienta SIC en un periodo de 6 meses con un estimado de revisiones y controles trimestral.

Tabla 5

Cronograma

EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN	• Control y análisis de los sistemas actuales de recopilación de datos, procesos y el trato de los mismos. • Señalamiento de brechas en el control de información y gestión del cliente. • Estandarización y diseño del modelo de implantación del SIC.
IMPLEMENTO Y DESARROLLO DEL SISTEMA	• Establecimiento de la plataforma, base de datos centralizadas. • Vinculación de herramientas de big data y manejo de información. • Consolidación de los parámetros y modelos de segmentación y predicción con base en la información.
PRUEBAS PILOTO	• Establecimiento de reglamentación y muestra del uso de la herramienta con la consolidación de las bases de datos. • Selección de clientes para la implementación de las pruebas, • Ajustes, estudio y retroalimentación de la herramienta.
INSTAURACIÓN GRADUAL	• Implementación progresiva en las áreas de monetización, acoplándose a campañas he iniciativas actuales. • Vinculación con la res, canales digitales y CRM. • Examinación del proceso de adopción y control de modificaciones y ajustes.

MEJORAMIENTO, ACOPLAMIENTO A SISTEMAS Y ADAPTABILIDAD	• Estipulación de métricas de rentabilidad y aprovechamiento inicial. • Aplicación de mejoras. • Contemplación de la ampliación del sistema a otras áreas.
VALORACIÓN FINAL	• Estudio de resultados. • Comparación con datos antes de la implementación. • Estipulación de eficiencia y veneficio. • Ajustes de optimización.

Tabla 6

Diagrama de Gantt

Actividad	MES					
	1	2	3	4	5	6
EVALUACIÓN Y PLANIFICACIÓN						
IMPLEMENTO Y DESARROLLO DEL SISTEMA						
PRUEBAS PILOTO						
INSTAURACIÓN GRADUAL						
MEJORAMIENTO, ACOPLAMIENTO A SISTEMAS Y ADAPTABILIDAD						
VALORACIÓN FINAL						

En la tabla 6, mediante el diagrama de Gantt, se representa el tiempo en el que se pretende desarrollar cada una de las actividades propuestas en el cronograma dentro de los meses establecidos para su implementación.

Recomendaciones

Enfoque y Alineación

Es de entra relevancia que la implantación del plan de mejora vaya ajustado al objetivo financiero de la entidad y sus objetivos estipulados, impactando en cada uno de los KPI en los que se enfoca el área de monetización. Esto con el fin de formar una integración coordinada de la herramienta. De igual forma, la integración de diferentes departamentos como el tecnológico, data, comercial, servicios y riesgos para la funcionalidad de la misma, estableciendo indicadores de desempeño y seguimiento.

Innovación

La inversión en herramientas de desarrollo tecnológico, estudio de datos, segmentación e inteligencia artificial, con el fin de incentivar y optimizar la herramienta es fundamental para la obtención de resultados positivos. De la misma manera, la actualización de plataformas junto con la automatización aporta a una mejor experiencia operativa.

Administración de clientes

Con estrategias de educación financiera por parte de la entidad hacia los usuarios se estimula la confianza y conocimiento del cliente para que, al momento de presentar ofertas personalizadas, segmentadas por la herramienta, los clientes tengan el conocimiento para identificar oportunidad de adquirir o invertir en cierto producto o campaña.

Ajustes y mejora constante

Las revisiones periódicas de la implementación del plan de mejora con la herramienta SIC garantizan que esta se acople a las necesidades de la entidad, los clientes y el mercado en general, ajustando estrategias y procedimientos acorde a estos actores, la integración de una metodología ágil en este ámbito facilitará la implementación de modificaciones de manera más eficiente.

CONCLUSIONES

Con la implementación del plan de mejora se determino el claro incentivo de requiere el fomentar una cultura de innovación constante, no solo en las entidades financieras, sino en el mercado y economía en general. El desarrollo de herramientas tecnológicas incentiva la optimización de procesos en pro de ayudar a las empresas a ser más eficientes y rentables, estableciendo una metodología de trabajo enfocada en el análisis y la automatización.

Relacionado con lo anterior, el impulso de canales digitales, el análisis de datos y la segmentación de clientes son los polares fundamentales que intenta abarcar el plan de mejora con la implementación del Sistema de Inteligencia del Cliente (SIC), el desarrollo previo a la consolidación de dicho sistema evidencia el potencial que tiene la incorporación del mismo en todos los medios que se desempeñen con recopilación de información y análisis de datos, siendo una forma más eficiente de desarrollar ideas de impacto en un mercado que cada vez se vuelve más competitivo en todos los niveles.

De igual forma, el beneficio a los usuarios de la entidad BBVA Colombia, es innegable ya que aporta rentabilidad y conocimiento en pro de mejorar su metodología del manejo de cartera, optimizando en un nivel favorable su experiencia con la entidad, desarrollando fidelización y estableciendo un mayor flujo de interés a los canales digitales por parte de las personas, lo cual

ayuda a mejorar la calidad de alcance que tiene la entidad, aportando a su posicionamiento y relevancia en el mercado.

En el caso específico de la implementación de la estrategia planteada, la eficiencia obtenida en promedio fue de un 30% enfocada en cada uno de las áreas de impacto, tanto en el proceso transaccional, como en la captación de clientes, migración digital y tiempos estimados.

Por consiguiente, la concentración de distintos cambios en procesos específicos apoyados por el SIC, concentra una mejoría oportuna para el desarrollo de actividades clave que determinan el cumplimiento y desempeño de la entidad financiera. Esto respalda la conceptualización del estudio realizado, determinando que aspectos fundamentales que establece una organización para su funcionamiento pueden superarse constantemente en términos de evolucionar mediante el avance contante y surgimiento e implementación de nuevas herramientas tecnológicas.

De manera que, la dinámica de estudio de implementación de estrategias planteada en este documento a partir de la práctica en el campo financiero, muestra la gran oportunidad de avance que tienen las empresas en vinculación con las innovaciones que se generan constantemente hoy en el mundo, permitiéndoles desarrollarse en un nuevo campo de transformación que les permita mejorar constantemente.

Por lo que, en términos generales, la capacidad de adaptación es en esencia lo que determina el éxito de un proceso, organización, empresa o individuo en particular, permitiéndoles afrontar cambios, superar desafíos y evolucionar en un entorno dinámico y competitivo.

REFERENCIAS

- Barrios, J. C. (03 de 03 de 2025). *Freelancers y emprendedores colombianos podrán recibir pagos en dólares y euros gracias a alianza de Nequi y Payoneer*. Obtenido de Forbes Colombia: <https://forbes.co/2025/03/03/capital-humano/nequi-y-payoneer-anuncian-su-alianza-para-pagos-internacionales>
- BBVA. (2017). *Nuestros Valores*. Obtenido de Estrategia y Modelo de Negocio: <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbvain2017/downloads/nuestros-valores.pdf>
- BBVA. (2024). *Informe Periódico Trimestral Enero - Septiembre 2024*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/body/inversionista/espanol/informacion-financiera/2024/Informe-periodico-trimestral-3T24.pdf>
- Chugani, V. (01 de 10 de 2024). *Distribución de Poisson: Guía completa*. Obtenido de Datacamp: <https://www.datacamp.com/es/tutorial/poisson-distribution>
- FitchRatings. (26 de 11 de 2024). *Fitch Afirma IDR de BBVA Colombia en 'BBB-'; Perspectiva Estable*. Obtenido de Rating Action Commentary: <https://www.fitchratings.com/research/es/non-bank-financial-institutions/fitch-affirms-bbva-colombia-idr-at-bbb-outlook-stable-26-11-2024>
- Garcia, D. (09 de 10 de 2024). *casystem*. Obtenido de Modelos predictivos para crédito y cómo implementarlos y como implementarlos en las entidades financieras : <https://casystem.com.mx/blog/modelos-predictivos-para-credito-como-implementar-en-entidades-financieras>

Granados, J. A. (18 de 04 de 2024). *Estos son los bancos con mejor reputación en Colombia, según reconocido ranking financiero*. Obtenido de Infobae:

<https://www.infobae.com/colombia/2024/04/19/estos-son-los-bancos-con-mejor-reputacion-en-colombia-segun-reconocido-ranking-financiero/>

Keller, K. y. (2016). *Dirección de Marketing*. Obtenido de Montartuempresa :

<https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Marín, M. F. (20 de Enero de 2025). *BBVA Colombia, 60 años de historia*. Obtenido de BBVC Colombia: <https://www.bbva.com/es/co/bbva-colombia-60-anos-historia/>

Mastercard. (04 de 2024). *Estudio exclusivo de Nubank y Mastercard revela el camino para avanzar más allá del acceso a la salud financiera* . Obtenido de Notas de Prensa:

<https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/pr-es/2024/abril/estudio-exclusivo-de-nubank-y-mastercard-revela-camino-para-avanzar-mas-alla-del-acceso-a-la-salud-financiera/>

Omnicanalidad. (24 de 03 de 2017). *David Puente: "La principal ventaja competitiva de BBVA es nuestra relación con los clientes"*. Obtenido de BBVA:

<https://www.bbva.com/es/david-puente-la-principal-ventaja-competitiva-bbva-nuestra-relacion-los-clientes/>

Salazar, C. K. (07 de 10 de 2024). *Digitalización financiera en América Latina enfrenta nueva era de transformación y oportunidades*. Obtenido de EL PAÍS:

<https://elpais.com/america/termometro-social/2024-10-07/digitalizacion-financiera-en->

america-latina-enfrenta-nueva-era-de-transformacion-y-
oportunidades.html?utm_source=chatgpt.com

Vidal, R. F. (16 de 09 de 2024). *Prometeo*. Obtenido de Transformación Digital del Sector
Bancario: ¿Por qué es Importante?: [https://prometeoapi.com/blog/transformacion-digital-
bancaria](https://prometeoapi.com/blog/transformacion-digital-bancaria)