

Artículo Científico

# Transformación digital en la banca y su efecto en la experiencia del cliente

## *Digital transformation in banking and its effect on the customer experience*

 Herrera-Sánchez, Maybelline Jaqueline <sup>1</sup>  
 <https://orcid.org/0000-0001-6840-3891>  
 [maybelline.herrera.sanchez@utelvt.edu.ec](mailto:maybelline.herrera.sanchez@utelvt.edu.ec)  
 Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador, La Concordia.

 Casanova-Villalba, César Iván <sup>2</sup>  
 <https://orcid.org/0000-0001-6486-1334>  
 [cesar.casanova.villalba@utelvt.edu.ec](mailto:cesar.casanova.villalba@utelvt.edu.ec)  
 Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador, La Concordia.

 Jacome-Vélez, Tito Gimmy <sup>3</sup>  
 <https://orcid.org/0000-0002-7216-5766>  
 [tito.jacome.velez@utelvt.edu.ec](mailto:tito.jacome.velez@utelvt.edu.ec)  
 Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Ecuador, La Concordia.

Autor de correspondencia <sup>1</sup>



DOI / URL: <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n1/27>

**Resumen:** En el contexto de la digitalización acelerada del sector financiero, este estudio analiza cómo la transformación digital en la banca impacta en la experiencia del cliente, a través de una revisión sistemática de literatura científica. Mediante una metodología cualitativa, se seleccionaron y examinaron artículos indexados en bases de datos reconocidas, considerando criterios de calidad, relevancia temática y actualidad. Los resultados evidencian que la digitalización ha mejorado la personalización, accesibilidad y eficiencia operativa de los servicios bancarios, lo que se traduce en una mayor satisfacción del cliente. No obstante, también se identifican desafíos significativos, como las brechas digitales, la resistencia al cambio organizacional y los riesgos percibidos en materia de seguridad y privacidad de datos. Estos factores limitan la aceptación generalizada de las innovaciones digitales, especialmente en poblaciones vulnerables o con menor alfabetización tecnológica. La discusión resalta la necesidad de adoptar un enfoque equilibrado que combine innovación tecnológica con estrategias inclusivas, liderazgo transformacional y gobernanza ética de la información. En conclusión, la transformación digital en la banca puede generar experiencias superiores y sostenibles solo si se integra con una visión centrada en el usuario, la confianza digital y la equidad en el acceso.

**Palabras clave:** transformación digital; experiencia del cliente; banca digital; brecha tecnológica; confianza digital.



Check for updates

**Received:** 11/Dic/2024  
**Accepted:** 02/Ene/2024  
**Published:** 31/Ene/2024

**Cita:** Herrera-Sánchez, M. J., Casanova-Villalba, C. I., & Jacome-Vélez, T. G. (2024). Transformación digital en la banca y su efecto en la experiencia del cliente. *Revista Científica Ciencia Y Método*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.55813/gaea/rcym/v2/n1/27>

Revista Científica Ciencia y Método (RCyM)  
<https://revistacym.com>  
[revistacym@editorialgrupo-aea.com](mailto:revistacym@editorialgrupo-aea.com)  
[info@editoriagrupo-aea.com](mailto:info@editoriagrupo-aea.com)

© 2024. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional**.



**Abstract:**

In the context of the accelerated digitization of the financial sector, this study analyzes how the digital transformation in banking impacts the customer experience, through a systematic review of scientific literature. Using a qualitative methodology, articles indexed in recognized databases were selected and examined, considering criteria of quality, thematic relevance and timeliness. The results show that digitalization has improved the personalization, accessibility and operational efficiency of banking services, which translates into greater customer satisfaction. However, significant challenges are also identified, such as digital divides, resistance to organizational change, and perceived security and data privacy risks. These factors limit the widespread acceptance of digital innovations, especially in vulnerable or less technologically literate populations. The discussion highlights the need to adopt a balanced approach that combines technological innovation with inclusive strategies, transformational leadership and ethical information governance. In conclusion, digital transformation in banking can generate superior and sustainable experiences only if it is integrated with a user-centric vision, digital trust and equity of access.

**Keywords:** digital transformation; customer experience; digital banking; technology gap; digital trust.

## 1. Introducción

En el contexto de la actual economía digital, la transformación digital se ha consolidado como un factor clave para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones, particularmente en el sector bancario. Este proceso implica no solo la incorporación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el big data, la computación en la nube o la automatización de procesos, sino también una reconfiguración profunda de modelos de negocio, estructuras organizativas y estrategias de relacionamiento con el cliente (Vial, 2019). En este entorno de cambio acelerado, las instituciones bancarias enfrentan el desafío de adaptar sus servicios a las expectativas de un cliente cada vez más digital, exigente y habituado a experiencias personalizadas, rápidas y seguras. No obstante, este cambio conlleva complejidades operativas, culturales y regulatorias que afectan de manera directa la experiencia del cliente, convirtiéndola en un elemento central en la evaluación del éxito de la transformación digital.

El problema central que motiva este estudio es la insuficiente comprensión académica y práctica sobre cómo las iniciativas de transformación digital implementadas en el sector bancario inciden de manera concreta y medible en la experiencia del cliente. A pesar de la creciente inversión en tecnología, muchas entidades financieras aún enfrentan dificultades para alinear sus procesos digitales con las necesidades reales de los usuarios, generando brechas entre las promesas tecnológicas y la percepción

del valor entregado (Pousttchi & Dehnert, 2018). Además, existe una heterogeneidad significativa en las estrategias adoptadas por los bancos, lo que complica la evaluación comparativa de los resultados obtenidos en términos de satisfacción, fidelización o recomendación del cliente.

Entre los principales factores que explican este problema se encuentra, en primer lugar, la falta de integración entre los sistemas digitales y los canales tradicionales, lo cual limita la coherencia de la experiencia omnicanal del usuario (Laukkanen, 2016). En segundo lugar, se identifican deficiencias en la gestión del cambio organizacional, especialmente en lo relativo a la capacitación del personal y la adaptación cultural hacia una mentalidad centrada en el cliente (Bohorquez & Esteves, 2022). Asimismo, las restricciones normativas y la preocupación por la ciberseguridad actúan como frenos a la innovación, afectando la fluidez de los procesos digitales y la confianza del usuario en los servicios ofrecidos. Finalmente, el diseño centrado en el cliente, aunque ampliamente promovido, aún no se aplica de manera consistente en todas las etapas de desarrollo de productos y servicios bancarios digitales.

La justificación de esta investigación radica en la necesidad de sintetizar y analizar de manera crítica la evidencia empírica y teórica disponible sobre la relación entre transformación digital y experiencia del cliente en el sector bancario. Esta revisión resulta pertinente dado el carácter estratégico que ha adquirido la experiencia del cliente como diferenciador competitivo, en un contexto donde la oferta de servicios financieros se ha vuelto crecientemente homogénea y donde los actores no bancarios, como las fintech, incrementan la presión sobre la banca tradicional (Cenamor et al., 2019). Comprender cómo la transformación digital puede ser un habilitador real de experiencias superiores no solo aporta valor académico, sino también directrices prácticas para la toma de decisiones gerenciales, el diseño de políticas públicas y el desarrollo de estrategias centradas en el usuario.

La viabilidad de este estudio se sustenta en la creciente disponibilidad de literatura científica relevante, proveniente de bases de datos reconocidas como Scopus y Web of Science, que permite realizar un análisis riguroso y actualizado del fenómeno. Además, el enfoque metodológico de revisión bibliográfica facilita la integración de múltiples perspectivas teóricas y empíricas, lo que contribuye a una visión holística del impacto de la digitalización en la experiencia del cliente bancario. Esta estrategia metodológica no solo es eficiente en términos de recursos, sino que también permite establecer una base sólida para futuras investigaciones cuantitativas o cualitativas más específicas.

El objetivo principal de este artículo es analizar, a través de una revisión sistemática de la literatura científica, cómo la transformación digital en el sector bancario influye en la experiencia del cliente, identificando los factores críticos de éxito, los desafíos recurrentes y las mejores prácticas reportadas en estudios empíricos recientes. Para ello, se examinarán artículos publicados en revistas indexadas durante los últimos diez años, priorizando aquellos que presenten evidencias sobre mejoras en satisfacción,

lealtad, percepción del valor y comportamiento del consumidor bancario en entornos digitales. Esta revisión permitirá no solo mapear el estado del conocimiento en el área, sino también identificar vacíos de investigación y oportunidades para la mejora de estrategias digitales en la banca.

## 2. Materiales y métodos

La presente investigación adopta un enfoque exploratorio de carácter cualitativo, basado en una revisión bibliográfica sistemática que permite examinar de manera crítica y estructurada el cuerpo de conocimiento existente sobre la transformación digital en la banca y su efecto en la experiencia del cliente. Este tipo de estudio resulta pertinente para identificar patrones, tendencias, vacíos de investigación y enfoques conceptuales relevantes en el campo, sin requerir la recolección directa de datos empíricos. El objetivo metodológico es consolidar y analizar la evidencia científica disponible para ofrecer una visión integral del fenómeno estudiado.

Para el desarrollo de la revisión se definieron criterios de inclusión y exclusión que permitieron garantizar la calidad y pertinencia de las fuentes seleccionadas. Se incluyeron exclusivamente artículos académicos publicados en revistas científicas indexadas en bases de datos de alto impacto, tales como Scopus y Web of Science, con énfasis en publicaciones de los últimos diez años (2014–2024), a fin de asegurar la actualidad y relevancia de los hallazgos. Se priorizaron estudios que abordaran explícitamente la relación entre transformación digital y experiencia del cliente en el sector bancario, ya sea desde una perspectiva teórica, metodológica o empírica.

El proceso de búsqueda se llevó a cabo utilizando combinaciones de palabras clave en inglés, tales como *digital transformation*, *banking sector*, *customer experience*, *digital banking*, *service quality* y *technology adoption*. Estas palabras clave fueron aplicadas en campos específicos como título, resumen y palabras clave de los artículos. La revisión incluyó estudios de tipo empírico (cuantitativos, cualitativos o mixtos), revisiones sistemáticas, estudios de caso y marcos teóricos. Se excluyeron artículos duplicados, documentos de carácter divulgativo, ponencias de congresos no indexados y publicaciones que no presentaran relación directa con la temática.

Una vez recuperados los artículos, se procedió a un proceso de lectura crítica y análisis temático, mediante el cual se organizaron los estudios según dimensiones clave tales como el tipo de transformación digital implementada, su impacto en las percepciones del cliente, los indicadores utilizados para evaluar la experiencia del usuario, y los principales factores facilitadores o barreras identificadas. Este análisis permitió identificar similitudes, contradicciones y aportes diferenciados en la literatura, así como establecer relaciones entre los distintos enfoques teóricos y empíricos.

La sistematización de los resultados se realizó mediante una matriz de análisis que permitió clasificar los estudios según año de publicación, país o región analizada, metodología empleada, principales hallazgos y contribuciones teóricas. Esta

herramienta facilitó la síntesis crítica de la información y el desarrollo de una discusión articulada en torno a las principales tendencias y desafíos asociados a la transformación digital en la banca. En esta etapa se buscó asegurar la objetividad y consistencia del análisis, respetando los criterios de rigurosidad académica propios de los estudios de revisión.

Finalmente, los resultados obtenidos fueron contrastados para elaborar conclusiones fundamentadas que orienten la toma de decisiones estratégicas en el sector bancario, así como para sugerir líneas futuras de investigación. La metodología utilizada permite, por tanto, ofrecer una visión profunda y fundamentada del estado actual del conocimiento sobre el impacto de la transformación digital en la experiencia del cliente, desde una perspectiva multidimensional y basada en evidencia científica confiable.

### 3. Resultados

#### 3.1. Impactos de la transformación digital en la experiencia del cliente bancario

##### 3.1.1 Mejora en la personalización y accesibilidad de los servicios

La transformación digital ha permitido a las instituciones financieras rediseñar sus modelos de interacción con los clientes mediante el uso intensivo de tecnologías emergentes que promueven la personalización del servicio y una accesibilidad sin precedentes. En este contexto, el concepto de *customer centricity* adquiere un papel central, dado que los bancos buscan posicionarse no solo como proveedores de servicios financieros, sino como socios estratégicos en la vida económica cotidiana de sus clientes. La personalización, potenciada por el análisis predictivo y la inteligencia artificial (IA), se basa en la explotación sistemática de datos generados por los usuarios, lo que permite crear perfiles detallados para anticipar necesidades, recomendar productos financieros adecuados y ofrecer soluciones específicas en el momento oportuno (Gomber, Kauffman, Parker & Weber, 2018).

El empleo de algoritmos de *machine learning* ha demostrado ser eficaz para entender patrones de comportamiento del cliente, evaluar riesgos, prever eventos financieros relevantes y diseñar experiencias hiperpersonalizadas. Esta capacidad predictiva convierte a la banca digital en un entorno proactivo, capaz de generar valor anticipándose a las expectativas del usuario. Un ejemplo ilustrativo de este enfoque se encuentra en los sistemas de gestión de finanzas personales (PFM, por sus siglas en inglés), los cuales no solo resumen el estado financiero del cliente, sino que también proporcionan recomendaciones automáticas de ahorro, inversión o consumo, con base en sus hábitos financieros (Marques & Ferreira, 2020).

En cuanto a la accesibilidad, la digitalización ha eliminado múltiples barreras tradicionales. Las sucursales físicas, que antes eran el único punto de acceso a los servicios financieros, han sido complementadas —e incluso sustituidas— por

plataformas digitales que permiten a los usuarios realizar operaciones bancarias las 24 horas, desde cualquier dispositivo con conexión a internet. Esta disponibilidad continua responde a las nuevas exigencias del cliente digital, que prioriza la conveniencia y rapidez por encima de la interacción personal. Las aplicaciones móviles, por ejemplo, se han convertido en el canal preferido por millones de usuarios para gestionar sus finanzas, realizar transferencias, contratar productos y monitorear el estado de sus cuentas (Laukkanen, 2017).

Asimismo, el desarrollo de interfaces conversacionales, como los *chatbots* basados en IA, ha incrementado la accesibilidad cognitiva del sistema bancario, ofreciendo respuestas automáticas, claras y coherentes a consultas frecuentes, sin necesidad de intermediación humana. Estos asistentes digitales no solo optimizan los tiempos de atención, sino que también permiten personalizar las respuestas con base en la información del cliente, mejorando la calidad percibida del servicio.

Además, la transformación digital ha promovido la inclusión financiera al facilitar el acceso a servicios bancarios por parte de sectores tradicionalmente desatendidos, como personas en zonas rurales, adultos mayores o poblaciones con movilidad reducida. Las soluciones *fintech*, muchas veces asociadas con la banca tradicional, han desarrollado modelos de atención alternativos que eliminan requisitos burocráticos y ofrecen productos financieros simples, flexibles y accesibles desde el teléfono móvil. Este fenómeno representa un avance significativo en términos de equidad y democratización del acceso financiero.

### **3.1.2 Incremento en la satisfacción del cliente mediante eficiencia operativa**

La eficiencia operativa lograda a través de la transformación digital ha redefinido los estándares de calidad y servicio en la banca. La incorporación de tecnologías como la automatización de procesos robóticos (RPA), la inteligencia artificial y los sistemas de gestión en la nube ha permitido a las entidades bancarias reestructurar sus procesos internos para ofrecer servicios más ágiles, seguros y consistentes. Esta eficiencia se traduce directamente en una experiencia del cliente optimizada, donde se reducen los tiempos de espera, se eliminan errores operativos y se incrementa la precisión en las transacciones (de Luna, Suárez & Castro, 2020).

Un beneficio tangible de esta transformación es la capacidad de los bancos para ejecutar operaciones complejas en tiempo real. Por ejemplo, procedimientos como la apertura de cuentas, la aprobación de créditos o la verificación de identidad, que tradicionalmente requerían interacción física y tiempos prolongados de tramitación, ahora pueden realizarse en línea en cuestión de minutos mediante procesos automatizados. Estas mejoras operativas, al disminuir la fricción en la experiencia del usuario, aumentan su nivel de satisfacción y reducen significativamente las tasas de abandono de clientes durante procesos comerciales (Ghosh, 2021).

Además, la eficiencia operativa está estrechamente vinculada a la consistencia del servicio, la cual constituye un componente esencial de la satisfacción del cliente. La

digitalización permite estandarizar la calidad de la atención en todos los puntos de contacto, evitando discrepancias entre sucursales o agentes. Esta homogeneidad del servicio genera una percepción de fiabilidad y profesionalismo que fortalece la confianza del cliente en la institución. A su vez, esta confianza incide positivamente en la fidelización y en la disposición del cliente para contratar nuevos productos o recomendar el servicio a otros.

Otro elemento clave en la mejora de la satisfacción es la capacidad de los sistemas digitales para monitorear la experiencia del cliente en tiempo real. Las herramientas de analítica avanzada permiten identificar cuellos de botella, errores frecuentes y puntos críticos del recorrido del cliente, lo que posibilita realizar mejoras continuas en los procesos. La retroalimentación inmediata también facilita una atención más reactiva a las quejas y sugerencias, aumentando la capacidad de respuesta de la organización ante posibles insatisfacciones.

Finalmente, se ha observado que la eficiencia operativa derivada de la transformación digital no solo reduce costos operativos para la entidad financiera, sino que también libera recursos que pueden ser reinvertidos en innovación, mejora continua y diseño de nuevos servicios digitales. Esta retroalimentación positiva favorece un ciclo de mejora constante que impacta de manera sostenida en la experiencia del cliente.

En conjunto, la digitalización bancaria mejora no solo la funcionalidad del servicio, sino la percepción general del cliente respecto a la calidad, rapidez y confiabilidad de la institución, consolidando una relación más sólida y duradera basada en la eficiencia y el valor percibido.

## **3.2. Retos asociados a la transformación digital en la banca**

### **3.2.1 Brechas digitales y resistencia al cambio**

La implementación de estrategias de transformación digital en el sector bancario ha evidenciado notables avances en eficiencia y cobertura, pero al mismo tiempo ha acentuado diversas limitaciones relacionadas con la desigualdad tecnológica y la resistencia organizacional y social al cambio. Uno de los desafíos estructurales más importantes es la persistente *brecha digital*, definida no solo por la falta de acceso a tecnologías de la información y la comunicación (TIC), sino también por una carencia significativa de habilidades digitales necesarias para interactuar con entornos digitales financieros. Esta brecha tiene un carácter multidimensional, afectando a ciertos grupos de manera desproporcionada, como personas mayores, ciudadanos de zonas rurales, usuarios con bajo nivel educativo y segmentos socioeconómicos desfavorecidos (Lai, 2020).

En el contexto bancario, esta desigualdad tecnológica se traduce en una exclusión financiera digital, en la que ciertos usuarios no pueden aprovechar los beneficios de los servicios digitales debido a su limitada alfabetización tecnológica o a la falta de infraestructura adecuada. Esta situación compromete los principios de equidad e inclusión financiera, dado que una parte importante de la población continúa

dependiendo de canales presenciales, lo que limita su autonomía y acceso a servicios innovadores. En América Latina, por ejemplo, se estima que solo el 60 % de la población adulta tiene acceso a internet, lo que impide la masificación efectiva de soluciones digitales bancarias en muchas regiones (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022).

Por otra parte, en el ámbito interno de las organizaciones bancarias, la *resistencia al cambio* representa otro de los obstáculos más críticos en los procesos de transformación digital. La digitalización no implica únicamente la adopción de nuevas tecnologías, sino un proceso complejo de innovación organizativa que modifica estructuras jerárquicas, flujos de trabajo, procesos de decisión y culturas corporativas. Esta transición genera, con frecuencia, temores entre los empleados respecto a la automatización de funciones, la pérdida de empleos y la necesidad de adquirir nuevas competencias, lo que puede derivar en resistencia pasiva o activa frente a la transformación (Furseth & Cuthbertson, 2018).

Asimismo, la resistencia se manifiesta en el plano del cliente, quien puede mostrar desconfianza, ansiedad o escepticismo frente a las nuevas plataformas digitales. Esta *ansiedad tecnológica* se incrementa cuando las interfaces digitales no son suficientemente intuitivas o cuando el usuario se siente abrumado por la velocidad del cambio. Marikyan, Papagiannidis y Alamanos (2019) afirman que la percepción de complejidad y falta de control en los entornos digitales influye directamente en la disposición del cliente a adoptarlos, independientemente de su valor funcional. Por ende, una estrategia de transformación digital efectiva debe considerar, además del componente tecnológico, acciones deliberadas de acompañamiento, formación y gestión del cambio cultural, tanto en clientes como en empleados.

Superar estos desafíos implica repensar la transformación digital desde una perspectiva inclusiva y centrada en el ser humano. Es esencial desarrollar programas de *educación financiera digital*, iniciativas de alfabetización tecnológica, y políticas institucionales orientadas a mitigar la brecha digital. A nivel organizacional, se requiere liderazgo transformacional, comunicación abierta, participación activa del personal en los procesos de innovación y estrategias de adaptación progresiva. Ignorar estos aspectos puede comprometer no solo la eficacia de los procesos digitales, sino también la legitimidad social y reputacional de las entidades bancarias.

### 3.2.2 Riesgos percibidos en seguridad y privacidad de datos

Otro de los retos fundamentales en la transformación digital de la banca es la creciente preocupación de los clientes respecto a la seguridad y privacidad de sus datos. En una era en la que los servicios financieros operan predominantemente sobre infraestructuras digitales, la gestión de riesgos asociados al tratamiento de información personal se ha convertido en una prioridad crítica para las instituciones. Esta preocupación no es infundada: el incremento de ciberataques, filtraciones de datos, fraudes y suplantaciones de identidad ha erosionado la confianza de muchos usuarios en la solidez de las plataformas bancarias (Shin, 2021).

A diferencia de las amenazas técnicas que pueden mitigarse mediante medidas de ciberseguridad, los *riesgos percibidos* se relacionan con la dimensión subjetiva de la confianza. Es decir, con la percepción del cliente sobre la capacidad del banco para proteger sus datos, mantener la confidencialidad de su información y garantizar operaciones seguras. Estudios recientes han demostrado que estos riesgos percibidos afectan directamente la intención de uso de plataformas digitales bancarias y pueden generar reticencias incluso en usuarios con alta familiaridad tecnológica (Alalwan, 2020). En muchos casos, los clientes desconfían de cómo se almacenan, procesan y comparten sus datos, especialmente cuando los procesos incluyen decisiones automatizadas que carecen de transparencia.

La *opacidad algorítmica* es una preocupación creciente en este ámbito. Con el uso extendido de modelos predictivos, sistemas de inteligencia artificial y algoritmos de segmentación, los bancos toman decisiones clave —como la aprobación de un crédito o la asignación de límites de tarjetas— a través de mecanismos que los clientes no pueden auditar ni comprender. Esta falta de claridad puede generar una sensación de indefensión informativa y erosionar la percepción de equidad y control por parte del usuario (Zuboff, 2023). Además, existe el riesgo de que estos algoritmos reproduzcan sesgos discriminatorios si los datos de entrenamiento no están debidamente depurados o si los modelos no han sido sometidos a auditorías éticas.

La protección de datos también está sujeta a exigencias normativas cada vez más estrictas. Legislaciones como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa o la Ley General de Protección de Datos Personales (LGPD) en Brasil, imponen obligaciones específicas sobre consentimiento informado, derecho al olvido, portabilidad de datos y transparencia algorítmica. Cumplir con estos marcos regulatorios exige no solo inversiones técnicas, sino una gobernanza institucional centrada en la ética del tratamiento de la información y en el empoderamiento del cliente.

Frente a este panorama, las entidades financieras deben adoptar una *estrategia integral de confianza digital*, que combine robustez tecnológica, transparencia operativa y una comunicación clara con el usuario. La implementación de protocolos avanzados de ciberseguridad —como el cifrado de extremo a extremo, la autenticación multifactor y el monitoreo en tiempo real— debe complementarse con iniciativas de educación al cliente sobre seguridad digital. Asimismo, es necesario establecer mecanismos de control ciudadano sobre el uso de algoritmos, garantizando que las decisiones automatizadas estén respaldadas por principios de equidad, explicabilidad y no discriminación.

Solo a través de este enfoque integral será posible superar los riesgos percibidos y construir una relación digital basada en la confianza, condición indispensable para la sostenibilidad de la transformación digital en el sector bancario.

## 4. Discusión

La transformación digital en el sector bancario ha generado una profunda reconfiguración de los modelos tradicionales de prestación de servicios financieros, orientándose hacia una lógica centrada en el cliente y habilitada por tecnologías avanzadas. Los hallazgos presentados en esta revisión evidencian que, si bien las iniciativas digitales han posibilitado mejoras significativas en la personalización de los servicios y en la eficiencia operativa, su implementación enfrenta desafíos sustanciales que condicionan su efectividad y sostenibilidad en el tiempo.

En primera instancia, la digitalización ha permitido a las instituciones financieras ofrecer experiencias de usuario más accesibles, intuitivas y personalizadas, gracias al uso de tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos en tiempo real y los asistentes virtuales inteligentes. Estos recursos han optimizado la capacidad de los bancos para anticiparse a las necesidades de sus clientes, diseñar productos financieros a medida y facilitar la interacción a través de múltiples canales digitales (Gomber, Kauffman, Parker & Weber, 2018). La adopción de plataformas digitales ha contribuido además a la expansión de la cobertura de los servicios financieros, eliminando barreras físicas y temporales, y favoreciendo la inclusión de nuevos segmentos de la población, particularmente en contextos urbanos.

Sin embargo, estas mejoras no son uniformemente percibidas ni aprovechadas por todos los usuarios, debido a la persistencia de brechas digitales estructurales. Tal como indica Lai (2020), la inclusión digital sigue siendo una condición indispensable para garantizar el acceso equitativo a la banca digital, especialmente en regiones donde la conectividad, la disponibilidad de dispositivos y la alfabetización digital son limitadas. Estas desigualdades generan una exclusión tecnológica que repercute directamente en el uso efectivo de las plataformas digitales y profundizan las disparidades sociales en el acceso a servicios financieros. Desde esta perspectiva, el potencial inclusivo de la digitalización se ve comprometido si no se acompaña de estrategias deliberadas de acompañamiento, formación y soporte al usuario.

Adicionalmente, el éxito de los procesos de transformación digital depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para gestionar adecuadamente el cambio. La resistencia al cambio, tanto en empleados como en clientes, representa un obstáculo recurrente en la literatura revisada (Furseth & Cuthbertson, 2018). Esta resistencia no responde únicamente a aspectos técnicos, sino a dinámicas culturales, temores laborales y percepciones de pérdida de control. En este sentido, las estrategias de transformación deben considerar un enfoque holístico que combine innovación tecnológica con liderazgo organizacional, comunicación efectiva y participación activa de todos los actores involucrados. El descuido de estas dimensiones humanas puede conducir a la subutilización de las herramientas digitales e incluso al rechazo de las soluciones implementadas.

En cuanto a la satisfacción del cliente, los resultados muestran que la eficiencia operativa habilitada por la digitalización, especialmente mediante la automatización

de procesos, la reducción de errores y la disponibilidad de servicios en tiempo real, ha contribuido significativamente a mejorar la experiencia del usuario (de Luna, Suárez & Castro, 2020). No obstante, esta eficiencia debe articularse con la construcción de confianza digital, un aspecto que se ve amenazado por los riesgos percibidos en torno a la seguridad y privacidad de los datos personales. Como afirman Shin (2021) y Alalwan (2020), el temor a sufrir ciberataques, fraudes o el uso indebido de la información personal limita la aceptación y continuidad del uso de canales digitales, incluso entre usuarios con alta competencia tecnológica.

La confianza, en este marco, se consolida como un factor clave en la transformación digital bancaria. Sin ella, cualquier avance tecnológico resulta insuficiente. Por tanto, las entidades deben implementar no solo medidas robustas de ciberseguridad, sino también mecanismos de transparencia, control ciudadano sobre los algoritmos y políticas de gobernanza ética de los datos (Zuboff, 2023). La percepción de seguridad no se construye únicamente desde la técnica, sino también desde la experiencia, la comunicación clara y la educación digital. El usuario debe sentirse empoderado, informado y protegido en sus interacciones digitales con la entidad bancaria.

En definitiva, la transformación digital en la banca ofrece un enorme potencial para mejorar la calidad del servicio, incrementar la eficiencia interna y redefinir la relación con los clientes. Sin embargo, este potencial solo puede concretarse plenamente si se abordan de manera integral los retos relacionados con la inclusión digital, la gestión del cambio organizacional y la construcción de confianza en el ecosistema digital. La evidencia empírica sugiere que los procesos de digitalización exitosos son aquellos que logran equilibrar la innovación tecnológica con una fuerte orientación humana, ética y estratégica, reconociendo que la tecnología es un medio y no un fin en sí mismo. Así, el futuro de la banca digital dependerá no solo de su capacidad para innovar, sino también de su compromiso con la equidad, la transparencia y la responsabilidad social.

## 5. Conclusiones

La transformación digital en la banca representa un fenómeno complejo y multidimensional que ha redefinido la forma en que las instituciones financieras interactúan con sus clientes y gestionan sus procesos internos. A lo largo de este análisis se ha evidenciado que, si bien la digitalización ha permitido importantes avances en términos de personalización del servicio, accesibilidad y eficiencia operativa, su impacto no es uniforme ni está exento de desafíos significativos que deben ser gestionados estratégicamente.

Entre los principales beneficios observados, destaca la capacidad de las plataformas digitales para ofrecer experiencias más ágiles, adaptadas y disponibles en todo momento, lo que ha incrementado la satisfacción del cliente y ha consolidado nuevas formas de fidelización. La automatización de procesos, el uso de inteligencia artificial

y la implementación de canales digitales han optimizado la interacción usuario-institución, generando entornos más eficientes y centrados en las necesidades del cliente.

No obstante, persisten barreras estructurales que limitan la plena adopción de estos avances. La brecha digital sigue siendo una problemática crítica, especialmente en regiones o segmentos poblacionales con bajo acceso a tecnología o escasa alfabetización digital. Asimismo, la resistencia al cambio, tanto en usuarios como en empleados bancarios, representa un obstáculo que requiere un enfoque integral basado en formación, liderazgo y cambio cultural.

Adicionalmente, la percepción de inseguridad y la preocupación por la privacidad de los datos constituyen factores determinantes en la aceptación de los servicios digitales. La confianza del cliente se posiciona como un eje transversal que puede fortalecer o debilitar cualquier estrategia digital, por lo que su construcción debe fundamentarse en la transparencia, la ética en el manejo de datos y la protección efectiva de la información personal.

En este sentido, el éxito de la transformación digital no puede reducirse a la adopción tecnológica. Requiere una visión estratégica que articule innovación, inclusión y responsabilidad institucional. Las entidades financieras deben asumir un rol activo en la reducción de las brechas digitales, la gestión del cambio organizacional y la consolidación de entornos digitales seguros y centrados en el usuario. Solo mediante este enfoque equilibrado será posible consolidar una banca digital verdaderamente transformadora, capaz de generar valor sostenible para todos los actores involucrados.

## CONFLICTO DE INTERESES

“Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses”.

## Referencias Bibliográficas

- Alalwan, A. A. (2020). Mobile banking adoption: A systematic review of the literature. *Telematics and Informatics*, 45, 101418.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2022). *Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: Nuevos datos y avances en la era digital*.
- Bohorquez, V., & Esteves, J. (2022). Digital transformation and customer experience in banking: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 146, 265–278.
- Bravo-Bravo, I. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Tendencias Globales del Liderazgo Transformacional en Empresas Modernas. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 14-31. <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n2/15>

- Cenamora, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.035>
- de Luna, I. R., Suárez, J. M., & Castro, R. E. (2020). Transformación digital y experiencia del cliente en la banca minorista. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 396–414.
- Furseth, P., & Cuthbertson, R. (2018). *Innovation and Transformation: Developing Capability for Strategic Change*. Routledge.
- Ghosh, T. (2021). Digital Transformation in Financial Services: A Strategic Guide to the Future. In *The Palgrave Handbook of Technological Finance* (pp. 55–78). Palgrave Macmillan.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>
- Lai, P. C. (2020). Digital inclusion: The key to achieving sustainable digital transformation. In *Proceedings of the International Conference on E-Commerce, E-Business and E-Government* (pp. 17–23). ACM.
- Laukkanen, T. (2016). Consumer adoption versus rejection decisions in seemingly similar service innovations: The case of the Internet and mobile banking. *Journal of Business Research*, 69(7), 2432–2439. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.013>
- [Laukkanen, T.](#) (2017), "Mobile banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 No. 7, pp. 1042-1043. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2017-0218>
- Mariqyan, D., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2019). A systematic review of the smart home literature: A user perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 138, 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.08.015>
- Marques, C. P., & Ferreira, J. J. (2020). Digital Transformation in Banking Services: The Contribution of Digital Maturity to the Customer Experience. *Journal of Strategy and Management*, 13(4), 550–566.
- Pousttchi, K., Dehnert, M. Exploring the digitalization impact on consumer decision-making in retail banking. *Electron Markets* 28, 265–286 (2018). <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0283-0>
- Shin, D. H. (2021). The effects of trust, security and privacy in digital transformation: A South Korean case. *Technology in Society*, 64, 101496.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Zuboff, S. (2023). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs.