

Maestría en

Transformación Digital de Negocios

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Transformación digital de negocios

AUTORES:

- Cristina Paola Martínez Enríquez
- Andrea Gabriela Proaño Sarango
- Brian David Cho Tana
- Oscar Javier Proaño Sarango
- Martha Verónica Ochoa Bravo
- Cristopher Sebastian Castellanos Rojas

TUTORES:

Antonio Gómez Rodríguez

Jesús del Castillo

José Francisco Garrido Casas

**Transformación Digital en Entornos B2B: Integración Omnicanal y
Automatización para Mejorar la Experiencia del Cliente y la Eficiencia Operativa**

Quito, (enero, 2026)

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, **Cristina Paola Martínez Enríquez, Andrea Gabriela Proaño Sarango, Brian David Cho Tana, Oscar Javier Proaño Sarango, Martha Verónica Ochoa Bravo, Cristopher Sebastian Castellanos Rojas**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Cristina Paola
Martínez Enríquez
Time Stamping
Security Data

**Firma del graduando
Cristina Paola Martínez Enríquez**

ANDREA GABRIELA
PROANO
SARANGO

Firmado digitalmente por
ANDREA GABRIELA
PROANO SARANGO
Fecha: 2026.01.09 16:47:25
-0500'

**Firma del graduando
Andrea Gabriela Proaño Sarango**



Firmado electrónicamente por:
BRIAN DAVID CHO
TANA
Validar únicamente con FirmaEC

**Firma del graduando
Brian David Cho Tana**



Firmado electrónicamente por:
OSCAR JAVIER PROANO
SARANGO
Validar únicamente con FirmaEC

**Firma del graduando
Oscar Javier Proaño Sarango**



Martha Veronica
Ochoa Bravo
Time Stamping
Security Data

**Firma del graduando
Martha Verónica Ochoa Bravo**



Firmado electrónicamente por:
CRISTOPHER
SEBASTIAN
CASTELLANOS ROJAS
Validar únicamente con FirmaEC

**Firma del graduando
Cristopher Sebastián Castellanos Rojas**

AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Nosotros, **Cristina Paola Martínez Enríquez, Andrea Gabriela Proaño Sarango, Brian David Cho Tana, Oscar Javier Proaño Sarango, Martha Verónica Ochoa Bravo, Cristopher Sebastian Castellanos Rojas**, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Plan de Negocios para la Transformación digital de Kimobill,**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, enero 2026



Cristina Paola
Martínez Enríquez



**Firma del graduando
Cristina Paola Martínez Enríquez**

ANDREA
GABRIELA
PROANO
SARANGO

Firmado digitalmente
por ANDREA GABRIELA
PROANO SARANGO
Fecha: 2026.01.09
16:48:00 -05'00'

**Firma del graduando
Andrea Gabriela Proaño Sarango**



Firmado electrónicamente por:
BRIAN DAVID CHO
TANA
Validar únicamente con FirmaEC

**Firma del graduando
Brian David Cho Tana**



Firmado electrónicamente por:
OSCAR JAVIER PROANO
SARANGO
Validar únicamente con FirmaEC

**Firma del graduando
Oscar Javier Proaño Sarango**



Martha Veronica
Ochoa Bravo



**Firma del graduando
Martha Verónica Ochoa Bravo**



Firmado electrónicamente por:
CRISTOPHER
SEBASTIAN
CASTELLANOS ROJAS
Validar únicamente con FirmaEC

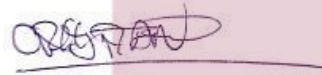
**Firma del graduando
Cristopher Sebastian Castellanos Rojas**

APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA

Nosotros, **Cristian Melo y Pablo Molina**, declaramos que los graduandos: **Cristina Paola Martínez Enríquez, Andrea Gabriela Proaño Sarango, Brian David Cho Tana, Oscar Javier Proaño Sarango, Martha Verónica Ochoa Bravo, y Cristopher Sebastián Castellanos Rojas**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Pablo Molina
Director EIG Maestría en Transformación Digital



Cristian Melo
Coordinador Maestría en Transformación Digital

DEDICATORIA

Yo, Cristina Paola Martínez Enríquez, dedico este logro a mi esposo Santiago Ascuntar, por su amor incondicional, su paciencia y su apoyo constante. Este triunfo también es tuyo, porque estuviste a mi lado en cada paso y celebraste conmigo cada avance. Eres mi mayor impulso y el aporte que me inspira a seguir creciendo juntos cada día.

A mi mejor amiga Andrea, mi compañera de metas compartidas, con quien hemos demostrado una vez más que, cuando nos proponemos algo, lo logramos. Tu fortaleza, tu complicidad y este recorrido que hoy celebramos juntas me recuerdan que aún nos queda mucho por aprender y conquistar.

Cristina

A mi Creador, por guiarme en cada paso y darme su amor.

Cristopher

A mis hijos, que este logro les recuerde que los sueños no se alcanzan por casualidad, sino mediante la constancia, la fe y el corazón. Deseo que jamás olviden que dentro de ustedes existe una luz poderosa, capaz de abrirte camino aun en los días más difíciles.

A mi esposa, compañera de vida y corazón. Este trabajo representa un capítulo más del camino que recorreremos juntos. Que cada logro sea un reflejo del amor, la unión y los sueños que compartimos. Todo lo que soy y lo que construyo, también lleva tu esencia.

Este proyecto concluye, pero el amor y la fuerza que me inspiran cada día continúan guiando mi camino

Que estas páginas sean un reflejo de lo que junto construimos y del futuro que seguimos soñando

Oscar

Este trabajo a mis queridos hijos, Manuela, Nicolas y Amelia, ellos han sido mi mayor fuente de ánimo y fortaleza para retomar mis estudios después de varios años.

Gracias a su amor, siempre motivándome, hoy puedo cumplir este objetivo con mucho orgullo, que este logro sea también un mensaje para ellos, siempre estaré a su lado para guiarlos, apoyarlos y acompañarlos en el camino hacia cumplir sus sueños.

Y a mi esposo Nelson Quintana por creer en mí siempre.

Andrea

Dedico este proyecto de titulación, que representa la culminación de una etapa trascendental de mi formación académica y profesional, a mis padres. A mi madre, por su apoyo incondicional, fortaleza y acompañamiento constante, y a la memoria de mi padre, cuya partida marcó profundamente este proceso y convirtió este camino en una de las etapas más duras de mi vida. Su ejemplo, enseñanzas y amor permanecen como un pilar fundamental que me dio la fuerza necesaria para no desistir y continuar hasta alcanzar este logro.

Este proyecto se desarrolló en medio del dolor de su pérdida, pero también bajo la convicción de honrar su legado, su fe en mí y los valores que siempre me inculcó. Cada avance y cada esfuerzo estuvieron guiados por su presencia permanente en mi corazón, siendo la motivación para culminar este trabajo con compromiso y perseverancia.



De igual manera, dedico este logro a mí misma, como reconocimiento al esfuerzo, la disciplina y la resiliencia demostradas a lo largo de este proceso. Este trabajo simboliza no solo un objetivo académico alcanzado, sino también una victoria personal frente a la adversidad, construida con amor, constancia y determinación.

Veronica

El presente trabajo se lo dedico a mi hijo Tian y a mi padre Wing Ying Cho. Mi inspiración y modelos de superación constantes.

Brian

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Edgar y Laura; a mis hermanos, Edder y Ale; y a mi novia, Emi, por su apoyo incondicional.

Cristopher

Yo, Cristina Paola Martínez Enríquez, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador, por ser el lugar donde me brindaron, con dedicación y entrega, una formación académica que me permitió crecer tanto profesional como personalmente.

A mis profesores, por su compromiso, por compartir sus conocimientos con pasión y por inspirarme siempre a buscar la excelencia y a avanzar por los caminos de la innovación.

A mis compañeros, por su apoyo, colaboración y amistad. Cada uno aportó algo valioso a este camino, y guardaré con cariño cada experiencia compartida.

Cristina

A Dios, por darme esa la fortaleza y la sabiduría necesarias para terminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi esposa, por su amor y su apoyo permanente; por acompañarme en cada desafío, sostenerme en los momentos de duda y darme esas palabras de aliento cuando el cansancio parecía superaba mis fuerzas, esa paciencia en los días en que la maestría demandó gran parte de mi tiempo y energía y por recordarme siempre que era capaz de alcanzar todo lo que



me proponía. Agradezco que hayas celebrado cada uno de mis avances y que hayas caminado a mi lado con firmeza, comprensión y amor.

A mis hijos, son mi mayor inspiración, gracias por ser la luz que guía mis pasos. Su ternura y su sonrisa me brindaron diariamente una razón más para continuar. Que este logro sea para ti un ejemplo de que los sueños se construyen con perseverancia, amor y dedicación.

A mis padres, por su amor inmenso, por enseñarme con su ejemplo la importancia del esfuerzo, la disciplina y la integridad. Gracias por su guía constante y por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mis hermanos, por su cariño y compañía en cada etapa de mi camino. Gracias por ser parte esencial de mi historia y por compartir conmigo la satisfacción de este logro.

Oscar

Agradezco profundamente a mis padres, Patricia y Vinicio, porque sin su tiempo, dedicación y amor incondicional no habría sido posible culminar este trabajo, su apoyo constante y su ayuda han sido pilares fundamentales para alcanzar este logro.

A mis hermanos, Oscar, Alisson, Jhonatan y Kevin, quienes con su ejemplo y exigencia permanente siempre me han motivado a superarme y a plantearme nuevos retos que alcanzar.

A mis sobrinos, a quienes amo como si fueran mis propios hijos, por llenar mi vida de alegría y ser una fuente constante de inspiración.

Andrea



Agradezco profundamente a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la serenidad necesarias para culminar este proyecto de titulación, aun en medio de circunstancias personales difíciles que pusieron a prueba mi constancia y determinación.

Mi sincero agradecimiento a mi madre, por su apoyo incondicional, amor y fortaleza, por convertirse en mi sostén en los momentos más complejos y acompañarme con paciencia y entrega durante todo este proceso. A la memoria de mi padre, cuyo ejemplo de vida, valores y enseñanzas continúan guiando cada uno de mis pasos y fueron una fuente permanente de inspiración para no rendirme y alcanzar este objetivo.

Agradezco de manera especial a mis hermanos por su presencia constante, su comprensión y el respaldo sincero que me brindaron en cada etapa de este camino. Su apoyo, silencioso pero firme, fue un impulso esencial para avanzar y culminar este logro académico.

Este proyecto no solo representa el cierre de una etapa formativa, sino también la expresión de un esfuerzo compartido, sostenido por el amor, la unión familiar y la fe que me acompañaron hasta el final.

Agradezco a Verito por su apoyo y amor incondicional. Te amo.

Veronica

Brian

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar e implementar una Transformación Digital en Entornos B2B, Integración Omnicanal y Automatización para Mejorar la Experiencia del Cliente y la Eficiencia Operativa, dedicada a ofrecer soluciones tecnológicas y de atención al cliente a más de 60 entidades financieras ecuatorianas entre cooperativas y mutualistas.

A pesar de su madurez tecnológica se identificaron brechas en la integración de procesos, comunicación y gestión de datos que dificultan la medición de la satisfacción del cliente y la anticipación de sus necesidades.

La propuesta plantea la consolidación de una experiencia omnicanal automatizada, sustentada en analítica avanzada, ciberseguridad y automatización de procesos.

Este enfoque busca optimizar la eficiencia operativa, fortalecer la fidelización de los clientes institucionales y posicionar a Kimobill como un socio tecnológico confiable en el sector financiero B2B.

Metodológicamente el proyecto integra los conocimientos de diversas áreas de la Maestría en Transformación de Negocios Digitales:

- **Transformación Digital:** con el diseño de una hoja de ruta para la adopción de CRM omnicanal y herramientas de analítica.
- **Gestión de Operaciones:** mediante la automatización de flujos internos con RPA y la reducción proyectada del 32% en costos operativos.

- **Marketing Digital:** aplicando estrategias de fidelización basadas en datos (NPS, CLV, campañas multicanal).
- **Business Intelligence:** con la creación de tableros de control para la toma de decisiones y la medición de desempeño.

El análisis financiero demuestra la viabilidad del proyecto a través de la reducción de costos operativos con un 32%, el incremento proyectado del 45% en la cartera B2B, y una rentabilidad anual del 12% atribuible a la digitalización y automatización de procesos.

Además, el trabajo promueve la sostenibilidad social y ambiental, impulsando la formación digital del talento humano, la inclusión tecnológica y la reducción del consumo de recursos físicos mediante la digitalización.

Palabras Claves:

- Tecnología financiera (Fintech)
- Entidades financieras
- Cooperativas y mutualistas
- B2B (Business to Business)

ABSTRACT

This work aims to design and implement a digital transformation strategy for Kimobill, a company dedicated to providing technological solutions and customer service to over 60 Ecuadorian financial institutions, including credit unions and mutual societies. Despite its technological maturity, gaps were identified in process integration, communication, and data management, hindering the measurement of customer satisfaction and the anticipation of their needs.

The proposal outlines the consolidation of an automated omnichannel experience, supported by advanced analytics, cybersecurity, and process automation. This approach seeks to optimize operational efficiency, strengthen institutional customer loyalty, and position Kimobill as a reliable technological partner in the B2B financial sector.

Methodologically, the project integrates knowledge from various areas of the Master's in Digital Business Transformation:

- **Digital Transformation**, through the design of a roadmap for adopting an omnichannel CRM and analytics tools;
- **Operations Management**, by automating internal workflows with RPA and a projected 32% reduction in operational costs;
- **Digital Marketing**, applying data-driven loyalty strategies (NPS, CLV, multi-channel campaigns); and
- **Business Intelligence**, with the creation of control dashboards for decision-making and performance measurement.



The financial analysis demonstrates the project's feasibility through a reduction in operational costs 32%, a projected 45% increase in the B2B portfolio, and an annual profitability of 12% attributable to process digitization and automation. Furthermore, this work promotes social and environmental sustainability by fostering digital skills training for human talent, technological inclusion, and the reduction of physical resource consumption through digitization.

Keywords:

Financial Technology (Fintech)

Financial Institutions

Credit Unions and Mutual Societies

B2B (Business to Business)

TABLA DE CONTENIDOS (Índice)

Contenido

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA	2
AUTORIZACIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	3
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	4
APROBACIÓN DE DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DEL PROGRAMA.....	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS	9
RESUMEN.....	12
ABSTRACT	14
CAPÍTULO 1.....	21
1. INTRODUCCIÓN.....	21
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	21
1.1.1. Definición del proyecto	21
1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto	22
1.2. OBJETIVOS.....	22
1.2.1. Objetivo general.....	22
1.2.2. Objetivos específicos	22
1.3. JUSTIFICACIÓN	23
1.4. PERFIL ORGANIZACIÓN	24
1.4.1 Nombre de la empresa.....	24
1.4.2 Visión.....	24
1.4.2 Misión.....	24
1.4.3 Valores	25
1.4.3 Actividades de la empresa	25
1.4.4 Información general de la empresa	26
1.5. METODOLOGÍA.....	26
CAPÍTULO 2.....	28
2. ESTRATEGIA PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL	28

2.1.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	28
2.2.	NIVEL DE MADUREZ DIGITAL SEGÚN DIMENSIONES	28
2.2.1.	Comunicaciones	29
2.2.2.	Cultura y liderazgo	29
2.2.3.	Datos y analítica	30
2.2.4.	Estrategia y transformación digital	30
2.2.5.	Personas y organización.....	31
2.2.6.	Procesos	31
2.2.7.	Producto e innovación	32
2.2.8.	Tecnología y habilidades digitales.....	32
2.3.	DISPOSICIÓN DE LA PYME PARA LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES	33
2.3.1.	Actitud.....	33
2.3.2.	Conocimiento.....	34
2.3.3.	Preparación.....	34
2.4.	FODA	35
2.5.	PROPÓSITO DIGITAL 1: FORTALECER LA ANALÍTICA AVANZADA PARA ANTICIPAR Y RESPONDER A LA CRECIENTE EXIGENCIA DE LOS CLIENTES.....	36
2.5.1.	Visión – Analítica Avanzada	38
2.5.2.	Descripción – Analítica Avanzada.....	38
2.5.3.	Objetivos – Analítica avanzada	39
2.5.4.	Contribución estratégica – Analítica avanzada	39
2.5.5.	Cultura digital – Analítica Avanzada	40
2.6.	PROPÓSITO DIGITAL 2: IMPULSAR LA CIBERSEGURIDAD Y LA PRIVACIDAD COMO DIFERENCIADOR COMPETITIVO	40
2.6.1.	Visión – Ciberseguridad	42
2.6.2.	Descripción – Ciberseguridad	42
2.6.3.	Objetivos – Ciberseguridad.....	43
2.6.4.	Contribución estratégica – Ciberseguridad	43
2.6.5.	Cultura digital – Ciberseguridad	44

2.7.	KPIS.....	45
2.8.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
CAPÍTULO 3.....		47
3.1	Plan de Inversión y Presupuesto	47
3.1.1.	Estimación de costos (tecnología, capacitación, consultoría, soporte).....	47
3.1.2.	Proyecciones financieras (VAN / TIR)	48
3.1.3.	Fuentes de financiamiento	50
CAPITULO 4.....		51
1.	Resumen Ejecutivo.....	51
2.	Análisis y Diagnóstico	51
2.1.	Tendencias del sector.....	51
2.2.	Situación actual de Kimobill	51
2.3.	Referentes que inspiran la transformación	52
2.4.	Brechas y oportunidades	52
3.	Visión y Objetivos Estratégicos	52
3.1.	Visión	52
3.2.	Objetivos SMART.....	53
3.3.	Alineación.....	53
4.	Ámbitos de Transformación.....	53
4.1.	Automatización de procesos internos.....	53
4.2.	Integración de canales y experiencia omnicanal	54
4.3.	Capacitación del equipo y apoyo en el cambio	54
4.4.	Implementación de nuevas plataformas tecnológicas	54
4.5.	Mejora de la experiencia del cliente institucional	54
5.	Estrategia y Hoja de Ruta	55
5.1.	Principales iniciativas de transformación	55
5.2.	Proyectos priorizados (quick wins y proyectos estratégicos)	55
5.3.	Cronograma de implementación (corto, mediano y largo plazo)	57
5.4.	Plan de gestión del cambio organizacional.....	59

6.1. Objetivo del Plan.....	59
6.2. Alcance.....	60
6.3. Enfoque Metodológico: Modelo Integrado de Cambio	60
6.4. Componentes del Plan de Gestión del Cambio	60
6.4.1. Sensibilización y Comunicación Estratégica	60
6.4.2. Gestión del Talento: Capacitación, Upskilling y Reskilling	61
6.4.3. Adopción Tecnológica y Acompañamiento	62
6.4.4. Cultura e Innovación: Consolidación del Cambio	63
6.5. Gestión de la Resistencia al Cambio	63
6.6. Roles y Responsabilidades	64
6.7. Indicadores de Éxito.....	64
6.8. Sostenibilidad del Cambio	65
7. Gestión de Riesgos	65
7.1. Riesgos tecnológicos	66
7.2. Riesgos organizativos (cultura, talento, resistencia).....	66
7.3. Estrategias de mitigación y planes de contingencia	66
8. KPIs y Métricas de Éxito.....	66
8.1. Indicadores de eficiencia operativa	66
8.2. Indicadores de adopción digital.....	67
8.3. Impacto en clientes.....	68
8.4. Generación de nuevos ingresos digitales	69
9. Gobernanza y Liderazgo Digital.....	69
9.1. Estructura de roles y responsabilidades	70
9.2. Comité de Transformación Digital	70
9.3. Modelos de seguimiento y control.....	71
10. Plan de Comunicación y Cultura Digital.....	71
10.1. Estrategia de comunicación interna	71
10.2. Estrategia de comunicación externa	71
10.3. Programas de capacitación y reskilling.....	72

10.4. Acciones de innovación y cambio cultural	72
CAPITULO 5.....	73
5. CONCLUSIONES Y APLICACIONES.....	73
5.1. Conclusiones generales	73
5.2. Conclusiones específicas	73
5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación.....	73
5.2.2. Contribución a la gestión empresarial.....	74
5.2.3. Contribución a nivel académico	74
5.2.4. Contribución a nivel personal	74
5.3. Limitaciones a la Investigación.....	75
ANEXOS.....	76
BIBLIOGRAFÍA	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Información general de la empresa	26
Tabla 2 KPIS Analítica Avanzada.....	45
Tabla 3 KPIS Ciberseguridad	45
Tabla 4 Estructura de Gobierno por Propósito.....	46
Tabla 5 Roles y Responsabilidades	64
Tabla 6 Riesgos Tecnológicos	66
Tabla 7 Riesgos Organizativos	66
Tabla 8 Estrategias de mitigación y planes de contingencia	66

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Nivel de madurez digital KIMOBILL.....	28
Gráfico 2 FODA KIMOBILL	35
Gráfico 3 Incidentes cibernéticos 2004 - 2024	41
Gráfico 4 Capex y Opex	47
Gráfico 5 Inversión Inicial y Wacc.....	48
Gráfico 6 Proyecciones financieras VAN y TIR	48
Gráfico 7 Proyección Financieras ROI.....	49
Gráfico 8 Tabla de amortización.....	50
Gráfico 9 Diagrama de Ishikawa.....	65

CAPÍTULO 1

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo general

Convertir a Kimobill en un referente tecnológico del sector financiero B2B, fortaleciendo la forma en que opera y se conecta con sus clientes, a través de procesos más ágiles y automatizados, una atención integrada en todos los canales y el uso de analítica avanzada y plataformas digitales seguras y sostenibles que generen confianza y relaciones de largo plazo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Implementar una plataforma omnicanal automatizada que integre los principales canales de atención y soporte en un plazo de seis meses.
- Desarrollar e implementar un sistema CRM con analítica predictiva para mejorar la gestión de clientes y la trazabilidad de procesos durante el primer año.
- Reducir un 32% los costos operativos mediante la automatización de procesos manuales y optimización de recursos en dos años.
- Incrementar un 45% la cartera de clientes B2B a través de estrategias digitales de fidelización y venta cruzada.
- Alcanzar niveles de satisfacción del cliente superiores al 90% (NPS o CSAT) mediante una atención personalizada y basada en datos.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El trabajo es relevante porque responde a la creciente necesidad de digitalización y automatización en el sector financiero B2B, donde la eficiencia, la seguridad y la personalización son factores clave de competitividad. Permite a Kimobill fortalecer su posición como socio tecnológico confiable, optimizando procesos internos, integrando canales de atención y mejorando la experiencia de sus clientes institucionales.

La presente investigación se justifica en la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y financiera Kimobill mediante la automatización de procesos y la integración de la información, según los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño (KPIs) definidos en el proyecto desarrollado.

En la situación actual, la organización presenta un error de inventario del 5%, considerando un valor total de inventario de \$ 84.000, representa una desviación aproximada de \$ 4.200 en los registros físicos y contables, este indicador evidencia ineficiencias en los procesos manuales de control y trazabilidad, generando reprocesos, mayor tiempo operativo y riesgos en la toma de decisiones administrativas y financieras.

La dispersión de la información y la ausencia de sistemas integrados incrementan los tiempos de búsqueda y validación de datos, afectando negativamente indicadores claves como la productividad por empleado, el tiempo de respuesta a solicitudes y la tasa de automatización de procesos, definidos en el capítulo de KPIs, impactando directamente en los costos operativos y limitando el cumplimiento de las metas de desempeño institucional.

En alineación con los KPIs establecidos en el proyecto, la implementación de soluciones digitales permitirá:

- Reducir el error de inventario del 5% a menos del 1%, contribuyendo al indicador de reducción de errores operativos y disminuyendo las pérdidas potenciales a aproximadamente \$ 840.

- Optimizar los tiempos de búsqueda y gestión de información, impactando positivamente en el KPI de productividad por empleado y en el tiempo de respuesta a requerimientos, con una mejora esperada superior al 20%.
- Incrementar la tasa de automatización de procesos, apoyando la meta de automatización definida para el primer año del proyecto.

Estos resultados operativos se reflejan directamente en el capítulo financiero, ya que la reducción de reprocesos, errores y tiempos perdidos contribuye al objetivo de disminuir en un 32% los costos operativos.

El ahorro generado por la optimización del inventario y la eficiencia operativa se incorpora como beneficio incremental en el cálculo del Retorno sobre la Inversión (ROI), fortaleciendo la rentabilidad esperada.

La mejora sostenida en la eficiencia y control de recursos impacta positivamente en los flujos netos proyectados, influyendo favorablemente en los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR), al reducir costos recurrentes y aumentar la estabilidad financiera del proyecto en el plazo establecido.

1.4. PERFIL ORGANIZACIÓN

1.4.1 Nombre de la empresa

Kimobill

1.4.2 Visión

Ser el principal socio en el ecosistema digital, transaccional y de servicios para fortalecer el sector financiero del Ecuador.

1.4.2 Misión

Inspira confianza en el sector financiero para apoyar a la inclusión.

1.4.3 Valores

- Trabajo en Equipo.
- Innovación
- Orientación al servicio.
- Integridad.
- Colaboración.
- Adaptabilidad

1.4.3 Actividades de la empresa

- Actividades auxiliares de las actividades de servicios financieros N.c.p., como actividades de tramitación y liquidación de transacciones financieras, incluidas las transacciones con tarjetas de crédito.
- Actividades de centros que atienden a llamadas de clientes utilizando operadores humanos, sistemas de distribución automática de llamadas, sistemas informatizados de telefonía, sistemas interactivos de respuesta de voz o métodos similares para recibir pedidos, proporcionar información sobre productos, responder a solicitudes de asistencia de los clientes o atender reclamaciones (call - center).
- Actividades de centros que realizan llamadas, usando técnicas Similares, para vender o promocionar bienes o servicios a clientes potenciales, realizar estudios de mercado o encuestas de opinión pública y actividades similares para los clientes.

1.4.4 Información general de la empresa

Tabla 1 Información general de la empresa

Ubicación de la sede	Calle Mayor, 15. Ciudad Verde, España.
Ubicación de las operaciones	Quito, Ruiz de castilla y pascual de Andagoya Edf. Expocolor piso 3 oficina 1 (Matriz)
Propiedad y forma jurídica	Sociedad Anónima
Mercados servidos o ubicación de actividades de negocio	Entidades financieras
Tamaño de la organización	PYME (pequeña empresa).
Información sobre empleados y otros trabajadores	48 empleados (28 operaciones, 6 administrativos, 3 gerencias, 2 analistas, 1 supervisor, 1 líder de Marketing, 1 Analista de Grow <i>(Involucra también a 8 proveedores estables y colaboradores autónomos para talleres/eventos)</i>)
Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto	Transformación digital en el centro de atención al cliente de las entidades financieras mediante los canales de llamadas y canales digitales.
Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa	1 local físico, 60 clientes recurrentes, crecimiento anual 23% y objetivo esperado >45%
Modelo de negocio	Empresa de servicios tecnológicos B2B
Grupos de interés internos y externos	Internos: empleados, socios fundadores, inversores, proveedores estables.
	Externos: clientes internos y externos de las entidades financieras y bancos, partners
Otros datos de interés	Certificación documental con SGS.

Fuente: KIMOBILL, 2025

1.5. METODOLOGÍA

El presente proyecto de transformación digital contempla una metodología de trabajo mixta con información oficial de la empresa KIMOBILL, cuyos reportes históricos y datos cuantitativos nos permitirán analizar la factibilidad real del proyecto en términos económicos y financieros. Así mismo, integramos al análisis información cualitativa obtenido de textos y

artículos científicos que estudian casos de transformación digital reales en Ecuador y en países en vías de desarrollo a nivel mundial, para comparar el impacto de este tipo de iniciativas en empresas pequeñas y realizar benchmarking con aquellas que son referentes en la industria financiera.

Para nuestro estudio, buscamos informes y textos que trajeran data real, tácita y práctica sobre la automatización de procesos en el sector de servicios financieros y la experiencia del servicio al cliente. Entre los principales marcos de referencia utilizamos los informes del International Finance Corporation del World Bank Group sobre Análisis de Datos y Servicios Financieros Digitales. Este manual forma parte de una serie de tres guías completas acerca de la tecnología financiera digital en el cual se abordan temas como los canales de distribución, tecnologías alternativas, servicios financieros digitales, gestión de riesgo, y analítica predictiva. Este compendio fue elaborado junto a Mastercard Foundation con el objetivo de proporcionar apoyo y orientación útil sobre la implementación de la analítica de datos para expandir y mejorar la calidad de los servicios financieros.

Finalmente, complementamos nuestro estudio con bibliografía relacionada a la gestión de la experiencia de clientes (Customer Experience CX) en LATAM. Si bien esta disciplina es relativamente nueva, existen libros y conferencias de alto valor con métricas, metodologías, procesos y herramientas que están replanteando la forma de crear negocios y generar valor. Destacamos el trabajo de expertos latinoamericanos en este campo como Jesús Hoyos y Matías Cristi cuyas obras y aportes son analizados en formatos de podcasts, conferencias y libros con casos reales donde se están implementando una serie de herramientas con múltiples efectos en los procesos de hacer negocios y el impacto en el journey del consumidor.

A medida que analizamos la prefactibilidad financiera de este proyecto, buscamos hacer un benchmarking que funcione como hoja de ruta en virtud de explorar potenciales oportunidades de negocio y mejorar la experiencia de los clientes de Kimobill.

CAPÍTULO 2.

2. ESTRATEGIA PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPRESARIAL

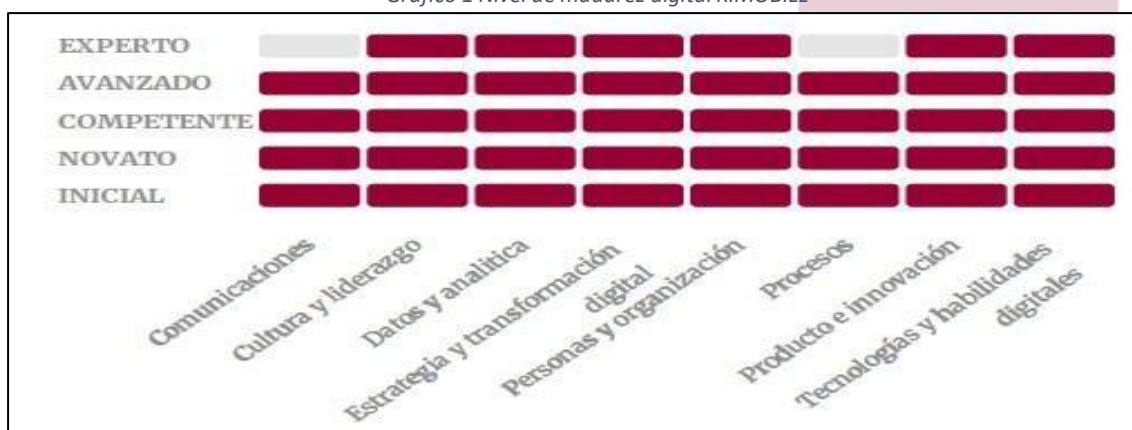
2.1. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Según la evaluación de madurez digital, la empresa KIMOBILL se encuentra en el nivel Experto, el mayor nivel de la escala. Este logro es debido a la aplicación de tecnologías digitales que ha permitido aumentar la eficiencia y eficacia del trabajo diario, generado efectos positivos y en crecimiento tanto en la oferta de sus productos y servicios, como en la captación y fidelidad de sus clientes. Adicionalmente, se evidencia una cultura digital consistente que fomenta el desarrollo constante de nuevas instancias y oportunidades tecnológicas.

2.2. NIVEL DE MADUREZ DIGITAL SEGÚN DIMENSIONES

El GRÁFICO 1 resume la cobertura de madurez digital actual de KIMOBILL. Con un nivel avanzado en las dimensiones de comunicación y procesos, entraremos en detalle en cada instancia para desglosar el espectro de oportunidades para cada una de ellas.

Gráfico 1 Nivel de madurez digital KIMOBILL



Fuente: chequeodigital.net

2.2.1. Comunicaciones

Las tecnologías digitales implican nuevos canales de comunicación con los clientes y participar de sus decisiones de compra, a través de la generación de una oferta especializada a sus gustos y necesidades. Para realizar aquello, la utilización de canales digitales de comunicación es fundamental.

Permiten relacionarse directamente con los clientes, responder sus inquietudes y ofrecer los servicios y productos en base a sus requerimientos. Para un nivel avanzado, las comunicaciones que se realizan con los clientes y proveedores se desarrollan a través de medios digitales. Esto permite que los clientes puedan resolver sus dudas y expresar opiniones constantemente; mientras que la gestión con proveedores aumenta en eficacia. Es importante que, para avanzar hacia el siguiente nivel, se utilicen herramientas o medios digitales para captar nuevos clientes y aumentar la fidelización de los existentes. De ese modo, se contribuye al crecimiento efectivo de la PYME.

2.2.2. Cultura y liderazgo

Refiere a las formas en que la PYME se adapta ante las oportunidades y desafíos que implica la implementación de tecnologías digitales. Considera el cambio de la cultura organizacional y la ejecución de las tareas diarias. En términos prácticos, ello puede ser observado a través de la entrega de incentivos tangibles e intangibles para que los colaboradores hagan uso de las tecnologías digitales. En un nivel de madurez digital experto, las relaciones diarias dentro de la PYME se ejecutan a través de las tecnologías digitales, tanto en el que hacer de los colaboradores, como en la relación que mantienen y con la jefatura. Al

fomentar el desarrollo de las labores propias del rubro desde las tecnologías digitales, la PYME se diferencia de sus competidores.

2.2.3. Datos y analítica

La implementación y uso de tecnologías digitales en la PYME otorgan la posibilidad de conocer, a través de la generación y análisis de datos, información de la gestión de la PYME y orientar así la toma de decisiones. El análisis de datos permite conocer características de las ventas realizadas, decisiones de compra de los clientes y nuevas necesidades del mercado, entre otras cosas. Un nivel experto implica que la PYME registra los datos vinculados a las acciones que realiza, analizando e identificando necesidades y preferencias de los clientes, lo que modifica o personaliza su oferta de productos y/o servicios. Además, utiliza información de otras fuentes, permitiendo tener un amplio conocimiento del negocio. Se han realizado acciones para resguardar la privacidad, seguridad y transparencia de los datos obtenidos por los clientes.

2.2.4. Estrategia y transformación digital

Evalúa la existencia de cambios que contribuyan a aprender e implementar tecnologías digitales dentro de la PYME. Para un máximo provecho de los beneficios y oportunidades de las tecnologías digitales, es necesario que el modelo de negocios se adapte a las prácticas que propician el desarrollo tecnológico y una innovación disruptiva. Un nivel experto expresa que ya ha aplicado los cambios necesarios para fomentar la adopción de tecnologías digitales en su PYME, contando con los conocimientos y la aplicación en el quehacer diario. Esto implica que la empresa tiene la capacidad para reconfigurar los modelos de negocio y mejorar la experiencia del cliente de acuerdo a las condiciones y requerimientos del mismo.

2.2.5. Personas y organización

El uso de tecnologías digitales implica cambios en el que hacer diario de la PYME y en la forma en que se relacionan los colaboradores. Concretamente, esta dimensión aborda la forma en que los colaboradores han adaptado el uso de tecnologías digitales en su cotidianidad.

En un nivel experto las personas que son parte de la PYME manejan de forma avanzada medios digitales que se adecuan a las características propias de la PYME, para comunicarse y coordinar sus labores diarias. Existen instancias concretas de inversión de tiempo y/o recursos materiales, lo que permite que los colaboradores se capaciten constantemente acerca de las temáticas, competencias y habilidades vinculadas a lo digital.

2.2.6. Procesos

Mediante las tecnologías digitales es posible actualizar las formas en que se generan los productos o el modo en que se prestarán los servicios. La dimensión de procesos evalúa el grado en que se están aplicando las tecnologías digitales para optimizar los diferentes aspectos de la PYME.

En un nivel avanzado, la forma en que se generan los productos y el modo en que se prestan los servicios considera la utilización de las tecnologías digitales. Si a ello, se lo combina con inteligencia artificial, se automatizan tareas complejas y operativas, con tal eficiencia que libera espacio para analizar datos que permiten revelar insights del negocio para mejorar la toma de decisiones estratégicas. Además, la utilización de aplicaciones en la gestión de recursos humanos y/o procesos abordados por chatbots y asistentes virtuales, no solo mejoran

los tiempos de respuesta, sino que generan data histórica para descubrir la ruta de trabajo más eficiente y productiva posible. (DAVENPORT & RONANKI, 2018)

2.2.7. Producto e innovación

Las tecnologías digitales permiten hacer el trabajo de distintas formas y, gracias a ello, ofertar o modificar los productos o servicios de formas que antes no se consideraban. Esta dimensión no solo involucra la adopción de tecnología, sino que también replantea los procesos internos rediseñando procesos, eliminando redundancias, mejorando eficiencias y alineando flujos de trabajo con las demandas del mercado moderno (SÁNCHEZ, PROAÑO, & URRESTRA, 2024), sumando un sentido de innovación altamente apreciado en un mercado que exige mejor y mayor atención.

Para un nivel experto, el uso de tecnologías digitales ha sido utilizado para ofrecer los productos y/o servicios que otras PYMEs del mismo rubro no han desarrollado hasta el minuto. Al mismo tiempo, los productos y servicios ofertados se adecuan a las características particulares de sus clientes, incentivando y aumentando la fidelización de los mismos.

2.2.8. Tecnología y habilidades digitales

Considera el uso de tecnologías digitales disponibles y aplicadas cotidianamente en la PYME. Mide la relación que mantienen los colaboradores con las tecnologías y la existencia o no de habilidades particulares que se requieren para su uso.

En un nivel experto, los colaboradores que componen la PYME cuentan con conocimientos y habilidades avanzadas, vinculadas al uso de tecnologías digitales, propicias

para las características particulares del negocio. Se cuenta con tecnologías digitales aplicables en la cotidianidad y propias del rubro en el que se enmarca el negocio. El uso de la tecnología digital ha permitido aumentar la eficiencia, eficacia y la generación de recursos.

2.3. DISPOSICIÓN DE LA PYME PARA LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍAS DIGITALES

En el contexto ecuatoriano, las PYMES en su gran mayoría presentan desafíos estructurales para digitalizar sus procesos operativos por múltiples factores: limitada infraestructura tecnológica, elevados costos de implementación, falta de capacitación y habilidades digitales (SALAZAR & CAJAS, 2025). Afortunadamente, el caso de KIMOBILL es una excepción a la realidad general del país, ya que en base a lo expuesto, su perfil le permite adoptar una cultura digital en toda su estructura organizativa. No obstante, el desafío presente en la empresa, requiere de un constante seguimiento de su capital humano, lo cual significa dirigir esfuerzos en constantes capacitaciones y entrenamientos.

2.3.1. Actitud

La aplicación de tecnologías digitales, dentro de las PYMEs, requiere la generación de las competencias técnicas para fomentar la adopción tecnológica y el desarrollo de habilidades digitales. Reforzar el conocimiento no solo permite un mejor desempeño de las actividades diarias, también crea una visión conjunta que trasciende la eficiencia operativa y se conecta con la estrategia general de la empresa. En ese sentido, es importante que se incentive una actitud receptiva y propositiva en relación a su uso cotidiano, manifestando las virtudes que implica su implementación en el corto y mediano plazo. (MANCO & CORTES, 2023)

En un nivel experto, dentro de la PYME se mantiene una actitud positiva y de interés respecto a las tecnologías digitales y su aplicación continua. Dada la motivación de las personas que componen la PYME, existen constantes procesos de innovación y apropiación de nueva tecnología.

2.3.2. Conocimiento

La implementación de tecnologías digitales se encuentra vinculada directamente con las competencias técnicas que tienen las personas que componen la PYME. Para el desarrollo expedito de la adopción tecnológica y del fomento de habilidades digitales dentro del negocio, es fundamental el conocimiento de los principales dispositivos tecnológicos y aplicaciones disponibles en el mercado.

En este nivel experto, la PYME tiene los conocimientos suficientes para implementar tecnologías digitales, innovando constantemente. Se cuenta con conocimientos de herramientas tecnológicas especializadas para las características particulares de la PYME. Existen instancias formativas que han potenciado la educación continua de los colaboradores.

2.3.3. Preparación

Para que se genere un proceso de adopción tecnológica y del fomento de habilidades digitales, es fundamental que las personas que componen la PYME estén dispuestas a los cambios que ello implica. Una buena disposición frente a la adopción tecnológica depende en gran medida de cómo se han comunicado los beneficios que las tecnologías digitales generan en la PYME. Además, se requiere de las capacidades financieras mínimas para su ejecución operativa.

Para un nivel experto, la PYME cuenta con habilidades, conocimientos y la capacidad financiera para sostener en el tiempo el proceso de adopción tecnológica, innovando constantemente gracias al uso continuo de tecnologías digitales. La disposición de los colaboradores permite la implementación rápida y efectiva de nuevas formas de trabajo y tecnologías digitales.

2.4. FODA

El GRÁFICO 2 representa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas para KIMOBILL. Visualizar la competitividad de esta PYME en un contexto altamente dinámico de empresas de servicios financieros, nos permitirá abordar adecuadamente los propósitos digitales que conlleva el presente proyecto de transformación digital.

Gráfico 2 FODA KIMOBILL



Fuente: KIMOBILL

2.5. PROPÓSITO DIGITAL 1: FORTALECER LA ANALÍTICA AVANZADA PARA ANTICIPAR Y RESPONDER A LA CRECIENTE EXIGENCIA DE LOS CLIENTES

Fortaleza: Uso de datos y analítica avanzada para personalizar la oferta + Amenaza:

Clientes más exigentes

Los datos son términos generales que se utilizan para describir cualquier información, hecho o estadística utilizada para cualquier tipo de análisis. Los datos existen en muchas formas, como números, imágenes, texto, audio y video. Tener acceso a datos es un activo competitivo. No obstante, no sirve de nada si no se tiene la capacidad de interpretarla y utilizarla para mejorar la orientación al cliente, impulsar las perspectivas del mercado y extraer valor económico.

El análisis de los datos es un proceso creativo y exploratorio para encontrar patrones y conocimientos significativos en los datos registrados. Las herramientas tradicionales de Inteligencia de Negocios (BI) han sido de naturaleza descriptiva, mientras que la analítica avanzada puede utilizar los datos existentes para predecir el comportamiento futuro del cliente. Es por eso que las herramientas de analítica predictiva tienen el potencial de ayudar a las instituciones financieras a vincular personas nuevas y previamente excluidas del sistema financiero. (IFC, 2017)

Incorporar herramientas de la analítica avanzada permitirá desarrollar capacidades predictivas y personalización avanzada de la oferta mediante el uso intensivo de analítica de datos, lo que ayudará comprender con mayor precisión las necesidades de sus 60 entidades financieras cooperativas y mutualistas.

Al integrar estas herramientas con técnicas predictivas e inteligencia artificial permitirá predecir con mayor certeza eventos futuros y tendencias. Combinar el análisis de datos históricos y a su vez el procesamiento del lenguaje natural, (el cual comprende grandes volúmenes de texto con información relevante), pueden ser usados para pronósticos de eventos sociales e incluso políticos que determinarán escenarios futuros previsibles. (MOLINA, AVITIA, & SEPÚLVEDA, 2025).

Para lograrlo, Kimobill implementará un CRM integral que centralice y diligencie todos los canales asistidos y no asistidos —como llamadas, correos, WhatsApp Business, redes sociales y portal web—, garantizando una visión 360° del cliente. Este sistema permitirá registrar interacciones, automatizar respuestas, segmentar audiencias y medir la satisfacción en tiempo real.

De esta manera, la organización podrá generar claridad de la experiencia que vive el cliente al interactuar con cada canal y cómo la empresa está participando en esa interacción identificando oportunidades para definir nuevas reglas de negocio y de gestión para que el cliente viva una experiencia omnicanal homogénea, personalizadas, coherentes y continua (CRISTI, 2024). La implementación de esta herramienta, permitirá responder con agilidad a las nuevas demandas del mercado, fortaleciendo la fidelización, optimizando la gestión comercial y consolidando su posición como socio tecnológico estratégico del sector financiero con el objetivo de cumplir el 45% de incremento en su cartera de clientes.

2.5.1. Visión – Analítica Avanzada

Ser una empresa líder en inteligencia de datos aplicada al servicio B2B, capaz de anticipar las necesidades de los clientes mediante analítica predictiva, automatización y experiencias omnicanal personalizadas.

2.5.2. Descripción – Analítica Avanzada

Kimobill visualiza su crecimiento en el mediano plazo apoyándose en la inteligencia de datos como núcleo de la toma de decisiones y del desarrollo comercial.

A través de la integración de un CRM omnicanal que unifique todos los puntos de contacto —asistidos y no asistidos—, la empresa busca alcanzar un incremento del 45% en su cartera de clientes mediante una gestión más ágil, automatizada y centrada en el cliente.

Esta visión refuerza el compromiso de Kimobill con la eficiencia operativa, buscando optimizar procesos operativos, atender compromisos de los clientes mediante una trazabilidad controlada de sus requerimientos que apunte a dar soluciones en el menor tiempo posible y con una experiencia altamente satisfactoria durante todo el flujo de procesos.

El objetivo es brindar la mejor experiencia omnicanal al usuario, automatizando todos los procesos operativos mediante la incorporación de RPA con capacidad de registrar cada interacción de una forma empática y altamente responsiva. Estas decisiones buscan posicionar a Kimobill como un socio tecnológico estratégico que comprende y evoluciona con sus clientes.

2.5.3. Objetivos – Analítica avanzada

- Incrementar en un 45% la cartera de clientes B2B, consolidando su presencia en el sector financiero cooperativo y mutualista.
- Mejorar la rentabilidad por canal de atención, optimizando el uso de los canales digitales y automatizados para reducir los costos operativos en 32%.
- Potenciar la fidelización y satisfacción de los clientes actuales, garantizando experiencias personalizadas y consistentes en cada punto de contacto, el 80% de clientes será atendido en un umbral menor a 24 horas.

2.5.4. Contribución estratégica – Analítica avanzada

- **CRM Omnicanal Integrado:** El nuevo sistema CRM permitirá diligenciar todos los canales asistidos (contact center, ejecutivos de cuenta) y no asistidos (web, WhatsApp, redes sociales, correo electrónico), generando una visión 360° del cliente. Esto facilitará la personalización de ofertas, seguimiento automatizado de oportunidades y mayor conversión de prospectos.
- **Analítica Predictiva y Segmentación Avanzada:** Mediante modelos de inteligencia de datos, se identificarán patrones de comportamiento y necesidades específicas, optimizando las estrategias de ventas cruzadas y retención.
- **Automatización de Procesos Comerciales:** La digitalización reducirá tiempos en la gestión de solicitudes, cotizaciones y seguimiento postventa, mejorando la experiencia de los 60 clientes institucionales.

- **Omnicanalidad Consistente:** Garantizará coherencia en el mensaje, disponibilidad y servicio sin importar el canal, fortaleciendo la percepción de innovación y cercanía de Kimobill.

2.5.5. Cultura digital – Analítica Avanzada

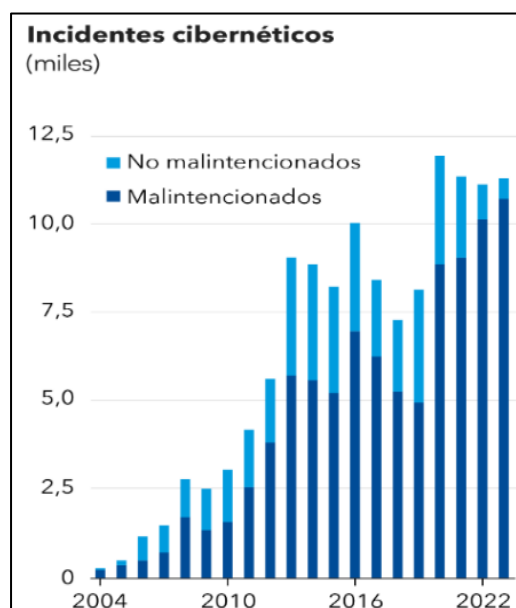
- **Programa de Formación en Competencias Digitales:** cursos internos sobre analítica, CRM, automatización y ciberseguridad.
- **Hackathons y retos de innovación interna** para mejorar procesos y diseñar soluciones orientadas al cliente.
- **Sistema de incentivos** basado en resultados de eficiencia, innovación y experiencia del cliente.

2.6. PROPÓSITO DIGITAL 2: IMPULSAR LA CIBERSEGURIDAD Y LA PRIVACIDAD COMO DIFERENCIADOR COMPETITIVO.

Fortaleza: Cultura digital sólida + Amenaza: riesgos en ciberseguridad y privacidad

El sector financiero está muy expuesto a los riesgos cibernéticos. Según estudios del FMI indican que la ciberdelincuencia le costará al mundo \$ 23 billones de Dólares en 2027, lo que representa un aumento del 175% en comparación a 2022. (NATALUCCI, QURESHI, & SUNTHEIM, 2024)

Gráfico 3 Incidentes cibernéticos 2004 - 2024



Fuente: IFC

Este tipo de incidentes afectan la confianza en el sistema financiero y acarrearán efectos indirectos en otras instituciones, lo que suponen una amenaza para la estabilidad financiera y económica. Por el nivel de exposición que tiene este sector, es imprescindible que Kimobill implemente un sistema integral de ciberseguridad y protección de datos que garantice la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información de sus clientes corporativos.

La estrategia contempla la adopción de políticas avanzadas de gestión de datos y cumplimiento normativo, alineadas con los estándares internacionales (ISO 27001, GDPR y la LOPDP ecuatoriana), así como la integración de protocolos de seguridad en todos los niveles operativos: desde la infraestructura tecnológica hasta la interacción diaria con el CRM propuesto (HOYOS, 2023)

Además, se desarrollará un plan de concienciación y capacitación continua en ciberseguridad para todos los colaboradores, fortaleciendo la cultura preventiva frente a amenazas digitales. El uso de herramientas de monitoreo, detección de intrusiones y gestión de incidentes (SIEM) permitirá anticipar riesgos y responder de manera ágil ante posibles vulneraciones.

Con estas acciones, Kimobill no solo reducirá la exposición a riesgos tecnológicos, sino que convertirá la seguridad y la privacidad en un valor diferenciador frente a sus competidores, reforzando la confianza y fidelidad de sus más de 60 entidades financieras cooperativas y mutualistas, y posicionándose como un proveedor tecnológico seguro, confiable y ético dentro del ecosistema B2B ecuatoriano.

2.6.1. Visión – Ciberseguridad

Ser reconocida como la empresa tecnológica B2B más confiable y segura del sector financiero, donde la protección de datos y la ciberseguridad avanzada se convierten en el sello distintivo de su propuesta de valor.

2.6.2. Descripción – Ciberseguridad

Kimobill proyecta una evolución digital sustentada en la seguridad, confianza y cumplimiento normativo como pilares de su reputación y ventaja competitiva.

La visión de este propósito es consolidar un ecosistema digital seguro, alineado con los estándares ISO 27001, GDPR y la LOPDP ecuatoriana, garantizando la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información gestionada para sus clientes corporativos.

A través de la implementación de protocolos de seguridad en todos los niveles operativos, herramientas de monitoreo avanzado (SIEM) y capacitaciones continuas, Kimobill aspira a transformar la ciberseguridad en un valor agregado de confianza y excelencia operacional.

Con esta visión, la empresa fortalecerá su posicionamiento como proveedor ético, transparente y tecnológicamente robusto, asegurando la fidelización y atracción de nuevas entidades financieras que priorizan la protección de su información sensible.

2.6.3. Objetivos – Ciberseguridad

- Fortalecer la reputación corporativa como proveedor tecnológico seguro, ético y confiable dando niveles de servicio hasta 98.90% de disponibilidad.
- Mantener y expandir la cartera de clientes B2B, garantizando niveles de seguridad alineados a los estándares del sector financiero.
- Aumentar la rentabilidad operativa, minimizando los costos derivados de incidentes de seguridad, fallas de continuidad o sanciones regulatorias, apegados a los indicadores de los entes de control de hasta el 5% mensual.
- Cumplir al 100% las normativas nacionales e internacionales en protección de datos y privacidad (LOPDP, ISO 27001, GDPR).

2.6.4. Contribución estratégica – Ciberseguridad

- Infraestructura tecnológica segura y escalable: refuerza la disponibilidad de los servicios de call center y plataformas de integración, asegurando continuidad operativa 24/7.

- Sistemas de monitoreo inteligente (SIEM y gestión de incidentes): permiten la detección preventiva de amenazas y fortalecen la capacidad de respuesta ante eventos críticos.
- Cumplimiento normativo automatizado: reduce costos y riesgos asociados a sanciones, fortaleciendo la imagen de Kimobill como empresa responsable y alineada con las regulaciones.
- Gestión de la confianza del cliente: las certificaciones y políticas de seguridad se convierten en argumentos de venta frente a nuevos prospectos B2B, impulsando el crecimiento de la cartera institucional.
- En conjunto, la estrategia digital transforma la seguridad en un valor de negocio, diferenciando a Kimobill dentro del ecosistema de proveedores tecnológicos del sector financiero ecuatoriano.

2.6.5. Cultura digital – Ciberseguridad

- Programa anual de formación en ciberseguridad y protección de datos, con certificaciones internas para todos los niveles jerárquicos.
- Simulacros de respuesta ante incidentes (phishing, fuga de datos, ataques DDoS) para fortalecer la reacción operativa.
- Promotores de seguridad digital en cada área, encargados de promover buenas prácticas y cumplimiento de protocolos.
- Campañas de comunicación interna, para reforzar la conciencia colectiva y el sentido de corresponsabilidad.

2.7. KPIS

Tabla 2 KPIS Analítica Avanzada

PROPÓSITO 1: ANALÍTICA AVANZADA					
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Métrica / Fórmula	Meta	Acciones / Proyectos
Financiera	Mejorar rentabilidad de las iniciativas digitales	Ebit por canal	Ingresos – gastos operativos (incluido depreciación y amortización)	+12% anual	Implementar modelo de seguimiento financiero digital
Clientes	Share de entidades financieras cooperativas del mercado potencial de 377	Market Share por clientes	# de clientes de la empresa / el # total de clientes total del mercado x 100	Market share > 26%	Mejorar el modelo de venta
Procesos Internos	Agilizar los tiempos de atención	% de respuesta al requerimiento menor a 24h	80% < a 24 horas	90%	Automatizar logística con RPA
Aprendizaje y Crecimiento	Incrementar capacidades digitales del personal	% de empleados capacitados en CRM	(Empleados capacitados / Total empleados) x 100	80%	Programa de formación híbrido

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 KPIS Ciberseguridad

PROPÓSITO 2: CIBERSEGURIDAD					
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Métrica / Fórmula	Meta	Acciones / Proyectos
Financiera	Disminuir las penalizaciones por incumplimientos normativos	Nivel de cumplimiento de la norma y estándares ISO 27001	% de políticas, procesos y controles aplicados, respecto al estándar	100% de cumplimiento normativo	Auditorías trimestrales del cumplimiento de la norma
Clientes	Mantener el nivel de satisfacción de los clientes en el servicio activo	Índice de confianza del cliente en seguridad digital	Promedio de percepción de seguridad en encuestas post venta	≥ 95% de satisfacción	Implementar el modelo de medición bimensual
Procesos Internos	Minimizar el riesgo de incidentes no resueltos	Tasa de incidentes de seguridad detectados versus devueltos	(Incidentes resueltos / Incidentes detectados) x 100	≥ 95% de incidentes resueltos	Implementar el modelo de atención en la mesa de ayuda mediante el modelo Help desk
Aprendizaje y Crecimiento	Disminuir el incumplimiento de procesos ciberseguridad	Cobertura de capacitación en ciberseguridad	Colaboradores capacitados / Total de colaboradores) x 100	100% de personal capacitado semestralmente	Programa de formación híbrido

Fuente: Elaboración propia

2.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 4 Estructura de Gobierno por Propósito

Integrante	Rol - Analítica Avanzada	Rol - CiberSeguridad
CEO	Visión de negocio y alineación con objetivos de crecimiento.	Dirección estratégica y alineación con la visión empresarial
CTO	Liderazgo tecnológico, integración de CRM y analítica.	Implementación de políticas de ciberseguridad, arquitectura tecnológica y monitoreo de riesgos
Director MKT y CX	Diseño de la experiencia omnicanal.	-
Director Operaciones	Optimización de procesos de atención y soporte.	Supervisar continuidad de servicios críticos y resiliencia operativa
Analista datos / BI Manager	Generación de insights y reporting estratégico.	-
Legal	Aplicación de la LOPDPD y auditorías externas	
Comité de seguridad y cumplimiento Digital	-	Reunión bimestral para revisar auditorías, reporte de incidentes y avances del plan de mejora continua

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3

3.1 Plan de Inversión y Presupuesto

INTRODUCCION FINANCIERA La presente evaluación financiera tiene como finalidad analizar la viabilidad económica del proyecto de transformación digital propuesto para la empresa Kimobill. A través de la estimación de costos de inversión, gastos operativos y beneficios esperados, se busca determinar el impacto financiero del proyecto en el corto, mediano y largo plazo.

3.1.1. Estimación de costos (tecnología, capacitación, consultoría, soporte).

Los valores de CAPEX y OPEX se obtuvieron a partir de información financiera suministrada por la empresa, basada en su estructura de costos y proyecciones presupuestarias vigentes.

Gráfico 4 Capex y Opex

			AÑO 1
CAPEX	Nube AWS		12,000.00
	Ambiente de Desarrollo	1,200.00	
	Ambiente de Test	3,000.00	
	Ambiente Productivo	7,800.00	
	Desarrollo		38,000.00
	Back-End Developer	7,800.00	
	Front-End Developer	7,800.00	
	Full-Stack Developer	9,600.00	
	DevOps Engineer	12,800.00	
			50,000.00

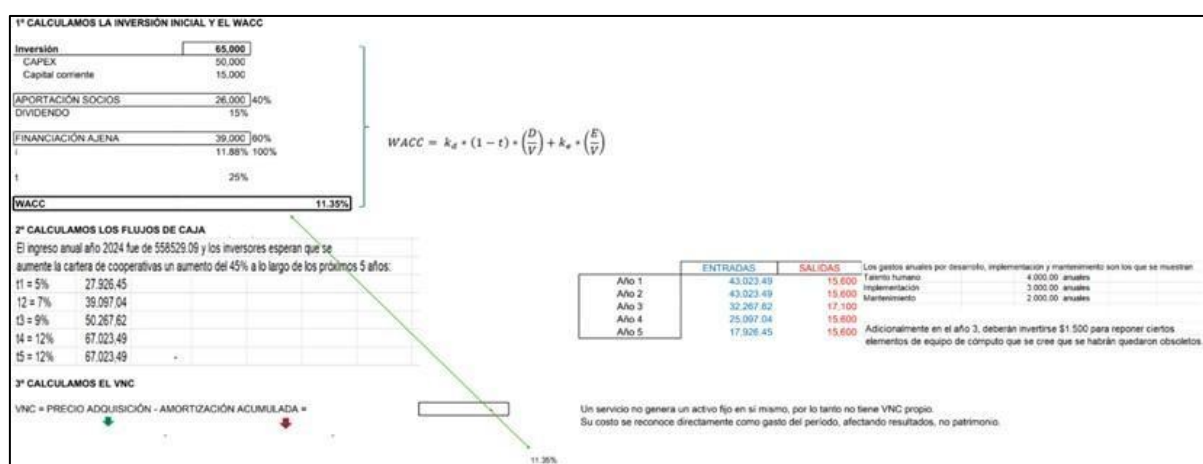
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES
OPEX	Gastos de personal	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	39,000.00
	Implementación	-	-	-	-	-	-
	Mantenimiento	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	7,800.00	39,000.00
	Reposiciones	-	-	1,500.00	-	-	1,500.00
		15,600.00	15,600.00	17,100.00	15,600.00	15,600.00	79,500.00

Fuente: Información de la empresa Kimobill

El cálculo de la inversión inicial y del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) se realizó con base en información financiera proporcionada por la empresa, correspondiente a su estructura de inversión, costos y fuentes de financiamiento.

Se consideró la tasa de interés vigente del mercado ecuatoriano, con el fin de reflejar condiciones reales de financiamiento y asegurar la consistencia técnica de los flujos de caja utilizados en la evaluación financiera del proyecto.

Gráfico 5 Inversión Inicial y Wacc



Fuente: Información de la empresa Kimobill

3.1.2. Proyecciones financieras (VAN / TIR)

A partir de la inversión inicial, los flujos de caja proyectados y la tasa de descuento obtenida mediante el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), se procedió al cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales constituyen indicadores fundamentales para evaluar la rentabilidad y viabilidad financiera del proyecto

Gráfico 6 Proyecciones financieras VAN y TIR



Fuente: Información de la empresa Kimobill

- Retorno esperado de la inversión (ROI- (ganancia obtenida-inversión realizada)/inversión realizada x 100).

El análisis de rentabilidad del proyecto se realizó a partir de la información financiera proyectada para un horizonte de cinco años, considerando ingresos, costos, gastos operativos y financieros. Con base en estos datos se calcularon los indicadores financieros ROI y ROE, así como el efecto del apalancamiento financiero, con el propósito de evaluar la eficiencia en el uso de los recursos, la rentabilidad para los inversionistas y el impacto del financiamiento en los resultados del proyecto.

Gráfico 7 Proyección Financieras ROI

ROI
DATOS PARA 5 AÑOS

KIMOBILL	
VENTAS SERVICIOS	161,338
C. VENTA	79,500
BAIT	81,838
G. FINANCIEROS	23,166
BAI	58,672
I. RENTA (25%)	14,668
UTILIDAD NETA	44,004

ROE	169.25%
ROI	26.41%
EFFECTO APALAN. FRO.	8.54

ACTIVO NETO	309,850	GASTOS	79,500.00
RECURSOS PROPIOS	26,000	G. FINANCIEROS	23,166.00
DEUDA FINANCIERA	39,000	GASTO AÑO ANTERIOR	

ROE es **169%**, lo que significa que por cada dólar aportado, los socios ganan \$1,69 de utilidad.

ROI es **26.41%**, lo que indica que la empresa está generando utilidades atractivas respecto a su inversión total.

Apalancamiento de 8.54 significa que el retorno del patrimonio se multiplica por 8,54 veces gracias al uso de deuda.

Es positivo, pero también implica riesgo financiero si los ingresos bajan o los intereses suben.

Fuente: Información de la empresa Kimobill

3.1.3. Fuentes de financiamiento

La inversión ajena del proyecto corresponde al financiamiento obtenido mediante créditos y préstamos bancarios, cuya información fue proporcionada por la empresa y se basa en las condiciones vigentes del mercado financiero ecuatoriano. Este financiamiento se estructuró considerando el monto del crédito, tasa de interés, plazo y sistema de amortización, elementos que permiten determinar el servicio de la deuda y su impacto en los flujos de caja y en la evaluación financiera del proyecto.

Gráfico 8 Tabla de amortización

A. Créditos y préstamos bancarios.					
Préstamos desembolsado el mes de abril de 2025					
PRINCIPAL Co	150,000.00			7,344.47	
SISTEMA DE AMORFRANCES					
PLAZO	2 AÑOS			24 MESES	
TIN	16%				
PAGO CUOTAS	MENSUAL		1.33%		
TOTAL INTERESES POR PAGAR AL VENCIMIENTO				26,267.20	
PLAZO	CAPITAL	INTERES	CUOTA	CAP. AMORTIZADO	CAP PENDIENTE
0					150,000.00
1	5,344.47	2,000.00	7,344.47	5,344.47	144,655.53
2	5,415.73	1,928.74	7,344.47	10,760.19	139,239.81
3	5,487.94	1,856.53	7,344.47	16,248.13	133,751.87
4	5,561.11	1,783.36	7,344.47	21,809.24	128,190.76
5	5,635.26	1,709.21	7,344.47	27,444.49	122,555.51
6	5,710.39	1,634.07	7,344.47	33,154.89	116,845.11
7	5,786.53	1,557.93	7,344.47	38,941.42	111,058.58
8	5,863.69	1,480.78	7,344.47	44,805.10	105,194.90
9	5,941.87	1,402.60	7,344.47	50,746.97	99,253.03
10	6,021.09	1,323.37	7,344.47	56,768.06	93,231.94
11	6,101.37	1,243.09	7,344.47	62,869.44	87,130.56
12	6,182.73	1,161.74	7,344.47	69,052.16	80,947.84
13	6,265.16	1,079.30	7,344.47	75,317.33	74,682.67
14	6,348.70	995.77	7,344.47	81,666.02	68,333.98
15	6,433.35	911.12	7,344.47	88,099.37	61,900.63
16	6,519.12	825.34	7,344.47	94,618.50	55,381.50
17	6,606.05	738.42	7,344.47	101,224.54	48,775.46
18	6,694.13	650.34	7,344.47	107,918.67	42,081.33
19	6,783.38	561.08	7,344.47	114,702.05	35,297.95
20	6,873.83	470.64	7,344.47	121,575.88	28,424.12
21	6,965.48	378.99	7,344.47	128,541.36	21,458.64
22	7,058.35	286.12	7,344.47	135,599.71	14,400.29
23	7,152.46	192.00	7,344.47	142,752.17	7,247.83
24	7,247.83	96.64	7,344.47	150,000.00	0.00
25	7,344.47	0.00	7,344.47	157,344.47	-7,344.47
		26,267.20			

Fuente: Información de la empresa Kimobill

CAPITULO 4.

1. Resumen Ejecutivo

Kimobill es una empresa ecuatoriana que ayuda a cooperativas y mutualistas con servicios tecnológicos y atención al cliente. Cuenta ya con cierta base digital, muchos procesos todavía son manuales o están separados, lo que hace difícil atender rápido los requerimientos, tener información clara de cada cliente y medir cómo se sienten con el servicio.

Este plan propone modernizar la empresa usando herramientas digitales más integradas: un sistema CRM que reúna todos los canales (llamadas, WhatsApp, correos, redes sociales), automatizar tareas repetitivas, usar datos para anticiparse a las necesidades de los clientes y fortalecer la seguridad de la información siguiendo normas como ISO 27001.

Con estos cambios, Kimobill podrá trabajar de manera más ágil, reducir costos, mejorar la atención, proteger mejor los datos y crecer en el mercado financiero mientras se vuelve un aliado más confiable para sus clientes.

2. Análisis y Diagnóstico

2.1. Tendencias del sector

Las cooperativas y mutualistas están pidiendo soluciones más digitales: atención rápida, procesos automáticos, seguridad de datos y cumplimiento de normas. Esto hace que empresas como Kimobill tengan una gran oportunidad de crecer si se modernizan.

2.2. Situación actual de Kimobill

Aunque Kimobill tiene experiencia en tecnología, todavía enfrenta varios problemas:

Cada canal de atención funciona por separado.

Varias tareas generan back office, lo que toma tiempo.

No se mide bien la satisfacción de los clientes.

Varios repositorios de la información del cliente, no existe un data ware house.

2.3. Referentes que inspiran la transformación

Empresas tecnológicas como Equifax, Cobis o Sentinel RP3 muestran cómo se puede:

Usar datos para tomar mejores decisiones,

Automatizar procesos,

Dar una atención más rápida y personalizada,

Ofrecer servicios digitales que generen ingresos mensuales.

2.4. Brechas y oportunidades

Brechas actuales

Falta integrar los canales de atención.

Existe back office.

No se mide bien la experiencia del cliente.

Riesgos en seguridad digital.

Oportunidades

Implementar un sistema CRM unificado.

Automatizar tareas para ser más rápidos.

Crear nuevos servicios digitales (SaaS).

Certificarse en ISO 27001 para dar más confianza a los clientes.

3. Visión y Objetivos Estratégicos

3.1. Visión

Convertir a Kimobill en la empresa tecnológica más confiable del sector financiero cooperativo, destacando por su atención ágil, uso inteligente de datos y altos niveles de seguridad.

3.2. Objetivos SMART

Aumentar en 45% la cantidad de clientes gracias a mejores herramientas digitales.

Reducir 32% los costos automatizando procesos y usando mejor los recursos.

Lograr que al menos el 90% de los clientes estén satisfechos, mejorando la rapidez y calidad de la atención.

Implementar un CRM que integre todos los canales en un plazo de 6 a 12 meses.

Cumplir al 100% con las normas de protección de datos para ser más seguros y confiables.

3.3. Alineación

Estos objetivos apoyan directamente lo que Kimobill quiere como empresa: inspirar confianza, ser un socio tecnológico sólido y ofrecer servicios modernos que ayuden al crecimiento del sector financiero.

4. Ámbitos de Transformación

La transformación digital de Kimobill se enfoca en varios ámbitos clave que ayudarán a modernizar su operación, mejorar la atención a las cooperativas y mutualistas, y hacer más eficiente el trabajo interno.

Estos son los principales frentes de cambio:

4.1. Automatización de procesos internos

Kimobill busca reducir el trabajo manual en tareas repetitivas como el registro de solicitudes, seguimiento de casos y generación de reportes. La idea es implementar herramientas que

automaticen estas actividades, permitiendo que los equipos respondan más rápido y dediquen más tiempo a tareas de mayor valor para los clientes. También se digitalizarán procesos como tickets, gestiones operativas y flujos internos para que todo quede registrado y sea más fácil de medir y mejorar.

4.2. Integración de canales y experiencia omnicanal

Uno de los principales cambios será unificar todos los canales de atención (llamadas, WhatsApp, correos, web, redes sociales) dentro de un solo sistema. Esto permitirá que las cooperativas y mutualistas reciban una atención más ordenada, rápida y coherente sin importar por dónde se comuniquen. Además, se podrán personalizar mensajes, ofertas y respuestas de acuerdo con el historial y necesidades de cada institución.

4.3. Capacitación del equipo y apoyo en el cambio

Para que la transformación digital funcione, es fundamental que el equipo tenga las habilidades necesarias. Por eso se incluirán programas de capacitación en el uso del nuevo CRM, herramientas de automatización, manejo de datos, seguridad digital y atención en canales digitales. También se impulsará el liderazgo interno y el acompañamiento para que los colaboradores se adapten al cambio de forma progresiva y segura.

4.4. Implementación de nuevas plataformas tecnológicas

Kimobill adoptará nuevas herramientas como:

CRM omnicanal, para centralizar la información de clientes.

Plataformas en la nube, que permiten trabajar desde cualquier lugar con alta seguridad.

Analítica de datos, para tomar decisiones basadas en información real.

Sistemas seguros, que cumplan con normas como ISO 27001 y la LOPDP.

4.5. Mejora de la experiencia del cliente institucional

La transformación también se centrará en mejorar cómo se sienten las cooperativas y mutualistas al usar los servicios de Kimobill. Esto incluye:

Respuestas más rápidas y personalizadas.

Atención fluida en cualquier canal digital.

Seguimiento de cada caso sin pérdida de información.

Mejor comunicación a través de web, redes sociales y correo.

Uso de datos para anticipar necesidades y sugerir mejoras.

Gestión de post venta y medición de los pilares de lealtad, de la empresa y del canal.

5. Estrategia y Hoja de Ruta

5.1. Principales iniciativas de transformación.

Iniciativa 1

Fortalecer la analítica avanzada para anticipar y responder a la creciente exigencia de los clientes.

Fortaleza: Uso de datos y analítica avanzada para personalizar la oferta + Amenaza: Clientes más exigentes

Iniciativa 2

Impulsar la ciberseguridad y la privacidad como diferenciador competitivo.

Fortaleza: cultura digital sólida + Amenaza: riesgos en ciberseguridad y privacidad

5.2. Proyectos priorizados (quick wins y proyectos estratégicos).

Iniciativa 1



La empresa desarrollará capacidades predictivas y personalización avanzada de la oferta mediante el uso intensivo de analítica de datos, lo que permitirá comprender con mayor precisión las necesidades de sus 60 entidades financieras cooperativas y mutualistas.

Para lograrlo, Kimobill implementará un CRM integral que centralice y diligencie todos los canales asistidos y no asistidos —como llamadas, correos, WhatsApp Business, redes sociales y portal web—, garantizando una visión 360° del cliente. Este sistema permitirá registrar interacciones, automatizar respuestas, segmentar audiencias y medir la satisfacción en tiempo real.

De esta manera, la organización podrá ofrecer experiencias omnicanal personalizadas, coherentes y continuas, que respondan con agilidad a las nuevas demandas del mercado, fortaleciendo la fidelización, optimizando la gestión comercial y consolidando su posición como socio tecnológico estratégico del sector financiero con el objetivo de cumplir el 45% de incremento en su cartera de clientes.

Iniciativa 2

Kimobill aprovechará su cultura digital consolidada y el alto nivel de compromiso de sus colaboradores para implementar un sistema integral de ciberseguridad y protección de datos que garantice la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información de sus clientes corporativos.

La estrategia contempla la adopción de políticas avanzadas de gestión de datos y cumplimiento normativo, alineadas con los estándares internacionales (ISO 27001, GDPR y la LOPDP ecuatoriana), así como la integración de protocolos de seguridad en todos los niveles operativos: desde la infraestructura tecnológica hasta la interacción diaria con los canales digitales.

Además, se desarrollará un plan de concienciación y capacitación continua en ciberseguridad para todos los colaboradores, fortaleciendo la cultura preventiva frente a amenazas digitales. El uso de herramientas de monitoreo, detección de intrusiones y gestión de incidentes (SIEM) permitirá anticipar riesgos y responder de manera ágil ante posibles vulneraciones.

Con estas acciones, Kimobill no solo reducirá la exposición a riesgos tecnológicos, sino que convertirá la seguridad y la privacidad en un valor diferenciador frente a sus competidores, reforzando la confianza y fidelidad de sus más de 60 entidades financieras cooperativas y mutualistas, y posicionándose como un proveedor tecnológico seguro, confiable y ético dentro del ecosistema B2B ecuatoriano.

5.3. Cronograma de implementación (corto, mediano y largo plazo).

Horizonte Temporal	Iniciativa / Proyecto	Objetivo	Responsable	Recursos Necesario
Corto plazo (8 meses)	Implementar CRM	Centralizar y diligenciar los canales asistidos y no asistidos	Líder de Proyecto	Desarrollo CRM / Nube
Corto Plazo (10 meses)	Elaboración de Dashboard por línea de negocio y canal de atención	Medir controlar los leads y el crecimiento de clientes	Director de negocios	Desarrollo CRM / Nube

Corto Plazo (10 meses)	Elaboración de panel de administración de campañas	Implementar un plan de marketing o growth	Líder y Analista de Marketing	CRM / Herramientas de Meta y Google Analytics
Corto Plazo (4 meses)	Ejecución de plan de formación interna	Formar analistas y controles del CRM	Líder de Talento Humano	E learning interno / Nube
Corto Plazo (4 meses)	Desarrollar módulo de medición de experiencia de cliente interna y externa	Medir la percepción de clientes y ajustar estrategias de atención y venta	Analista de Operaciones / Director de negocios	CRM
Corto Plazo (12 meses)	Desarrollar un módulo de primer contacto (FCR)	Implementar ofertas personalizadas de acuerdo al perfil e historial del cliente	Líder y Analista de Marketing	CRM
Largo Plazo (24 meses)	Implementar ISO 27001 a la organización	Identificar brechas tecnológicas, riesgos de	CTO	Auditoría externa / Herramientas de

		exposición y cumplimiento normativo		escaneo / Asesoría de ISO 27001
Corto Plazo (12 meses)	Ejecución de plan de formación interna en ISO 27001	Capacitar de manera continua al personal de la organización trimestralmente	Líder de Talento Humano	E learning interno / Nube
Corto Plazo (8 meses)	Implementar la mesa de soporte y monitoreo 24/7	Asegurar la agilidad operativa ante fallas o ataques cibernéticos	CTO	CRM / Help desk
Corto Plazo (12 meses)	Implementar el área de Cumplimiento	Validar procesos de gestión de datos personales y generar confianza B2B	CTO	CRM

5.4. Plan de gestión del cambio organizacional.

6.1. Objetivo del Plan

Guiar a los colaboradores, líderes y aliados estratégicos en la adopción progresiva de las nuevas herramientas digitales, habilidades y prácticas culturales, asegurando mínimas

disrupciones operativas y una transición positiva hacia la cultura digital definida por Kimobill Digital 360.

6.2. Alcance

Este plan aplica a:

- Todo el personal de Kimobill (operativo, comercial, tecnología, gerencias).
- Clientes institucionales que interactúan con las soluciones digitales.
- Proveedores o aliados vinculados a la transformación digital.

6.3. Enfoque Metodológico: Modelo Integrado de Cambio

El plan se articula bajo un modelo basado en las fases de Sensibilización, Adopción, Capacitación, Refuerzo y Consolidación.

6.4. Componentes del Plan de Gestión del Cambio

6.4.1. Sensibilización y Comunicación Estratégica

Objetivo: Preparar a la organización, generar entendimiento y alinear expectativas.

Acciones Clave:

Comunicación interna

- Lanzamiento oficial de la campaña “Kimobill Digital 360”, destacando visión, objetivos y beneficios.
- Difusión continua mediante newsletters, videos explicativos, infografías y comunicados.
- Reuniones informativas mensuales para mantener transparencia sobre avances y próximos hitos.

Reportes mensuales sobre logros, mejoras operativas y adopción digital.

Comunicación externa

- Campañas digitales en LinkedIn, correo corporativo y webinars temáticos.
- Alianzas con medios empresariales (Forbes, Diners, Vistazo, RFD).
- Ejecución de demostraciones en vivo dirigidas a cooperativas, mutualistas y entidades financieras, con cronograma definido.

Resultados Esperados:

- Personal informado y alineado.
- Reducción de incertidumbre.
- Posicionamiento de Kimobill como empresa digital y modernizada ante el sector financiero.

6.4.2. Gestión del Talento: Capacitación, Upskilling y Reskilling

Objetivo: Asegurar que las personas tengan las habilidades requeridas para operar en el nuevo ecosistema digital.

Acciones Clave

Upskilling

- Formación en uso de CRM, omnicanalidad, BI, ciberseguridad y analítica.

Reskilling

- Transformación de perfiles operativos manuales hacia funciones digitales:
- Automatización RPA
- Gestión y calidad de datos
- Operación omnicanal

Capacitación continua

- Microlearning semanal.

- Cursos online autogestionados.
- Simuladores de atención omnicanal y CRM.

Certificaciones internas

- Agentes digitales.
- Analistas CRM.
- Supervisores omnicanal.

Resultados Esperados

- Competencias digitales fortalecidas.
- Reducción de errores operativos.
- Mayor independencia tecnológica de los equipos.

6.4.3. Adopción Tecnológica y Acompañamiento

Objetivo: Facilitar el uso efectivo de nuevas herramientas y procesos.

Acciones Clave

- Implementación gradual de herramientas (CRM, canales omnicanal, BI).
- Pilotos controlados por área antes del despliegue total.
- Mesa de soporte digital para consultas operativas.
- Mentoría y acompañamiento directo en las primeras semanas de adopción.
- Evaluación de progreso por usuario y área.

Resultados Esperados

- Transición sin interrupciones operativas.
- Mayor uso real de plataformas digitales.
- Incremento de eficiencia y tiempos de respuesta.

6.4.4. Cultura e Innovación: Consolidación del Cambio

Objetivo: Integrar comportamientos digitales sostenibles y promover la participación activa.

Acciones Clave

- Ejecución de la campaña cultural “Kimobill 360” para reforzar hábitos y valores digitales.
- Hackathons internos para proponer mejoras tecnológicas o de procesos.
- Promoción de una cultura data-driven, con uso permanente de tableros de BI para decisiones.
- Creación de espacios colaborativos entre Kimobill y clientes institucionales para co-creación de soluciones.

Resultados Esperados

- Organización orientada a datos.
- Mayor innovación interna.
- Colaboración continua con clientes institucionales.

6.5. Gestión de la Resistencia al Cambio

Objetivo: Identificar barreras y acompañar a los equipos para asegurar aceptación.

Acciones:

- Mapeo de áreas con resistencia potencial por impactos tecnológicos o operativos.
- Reuniones específicas para aclarar temores y expectativas.
- Ajustes en cargas de trabajo durante la transición.
- Refuerzo positivo y reconocimiento de avances.
- Participación activa de líderes como agentes del cambio.

6.6. Roles y Responsabilidades

Tabla 5 Roles y Responsabilidades

Rol	Responsabilidades
Dirección General	Patrocinio del proyecto, toma de decisiones estratégicas.
Comité de Transformación Digital	Definir lineamientos, priorizar iniciativas y asegurar recursos.
Talento Humano	Capacitación, cultura, bienestar y competencias digitales.
Comunicaciones	Gestión integral de campañas internas y externas.
Líderes de Área	Acompañamiento directo a sus equipos y seguimiento de adopción.
Usuarios Embajadores Digitales	Modelar buenas prácticas y brindar apoyo a compañeros.

Fuente: Propia

6.7. Indicadores de Éxito

Adopción tecnológica

- % uso de CRM y canales omnicanal.
- Niveles de uso de tableros BI.

Capacitación

- % de personal capacitado y certificado.
- Evaluación de competencias digitales.

Comunicación

- Alcance y participación en campañas.
- Asistencia a reuniones y webinars.

Cultura digital

- Propuestas generadas en hackathons.
- Mejora en indicadores de cultura “data-driven”.

6.8. Sostenibilidad del Cambio

Para garantizar continuidad del cambio:

- Evaluaciones trimestrales de adopción.
- Reforzamiento continuo de capacitación.
- Actualización de contenidos digitales.
- Reconocimiento anual a equipos con mayor nivel de innovación y adopción.

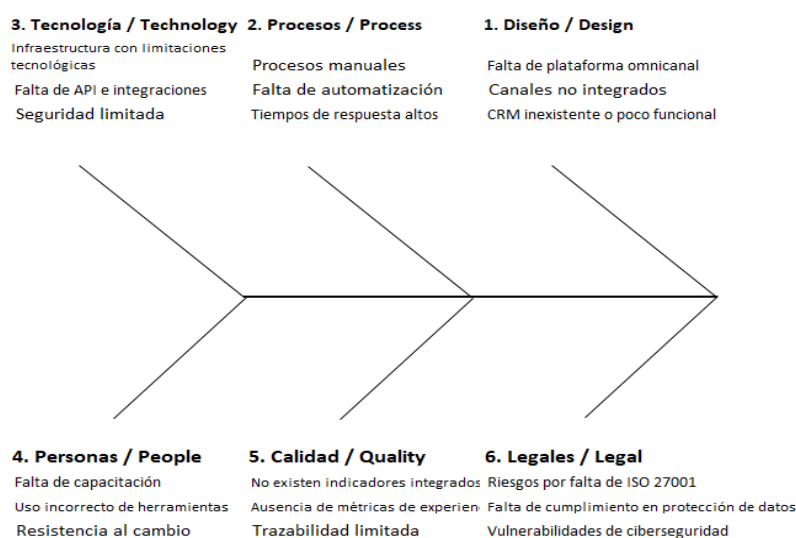
Inclusión de metas digitales en evaluaciones de desempeño.

7. Gestión de Riesgos

Gráfico 9 Diagrama de Ishikawa

PROBLEMA CENTRAL

Falta de automatización de procesos e interconexión de canales



**Falta de automatización
de procesos e
interconexión de**

Fuente: Información de la empresa Kimobill

7.1. Riesgos tecnológicos.

Tabla 6 Riesgos Tecnológicos

Nº	RIESGO	IMPACTO (TEXTO)	PROBABILIDAD (TEXTO)	IMPACTO (NÚMERO)	PROBABILIDAD (NÚMERO)	P X I (VALOR)	TIPO RIESGO
1	Fuga de información sensible de los clientes en el CRM	MUY ALTO	MEDIA	0,8	0,5	0,4	MODERADO

7.2. Riesgos organizativos (cultura, talento, resistencia).

Tabla 7 Riesgos Organizativos

Nº	RIESGO	IMPACTO (TEXTO)	PROBABILIDAD (TEXTO)	IMPACTO (NÚMERO)	PROBABILIDAD (NÚMERO)	P X I (VALOR)	TIPO RIESGO
2	Falta de capacitación o formación sobre la seguridad de información	ALTO	MUY ALTA	0,4	0,9	0,36	ALTO

7.3. Estrategias de mitigación y planes de contingencia.

Tabla 8 Estrategias de mitigación y planes de contingencia

Nº	RIESGO	OBJETIVO	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	INFORMACIÓN	PLAN DE CONTINGENCIA
1	Fuga de información sensible de los clientes en el CRM	Integrar un sistema sniffer (Tcpdump, Kismet, Ettercap) para prevenir errores de gestión de datos	Realizar auditorías tecnológicas	CTO	4 trimestres	Informes de hallazgos con planes de ejecución y mejora (Sí/No)	Con CTO *Analizar patrones anómalos en red (latencia, volumen, paquetes repetitivos) *Revisión de logs del firewall, proxy, servidores y switches administrables	*Aislamiento, cambio de credenciales, auditoría y restauración segura. *Superado el tiempo de 2 horas se activa el nuevo paquete de sniffer
2	Falta de capacitación o formación sobre la seguridad de información	Capacitar al personal en políticas de seguridad de la información y la Política de Protección de datos	*Activar el e-learning con el curso y evaluaciones tanto teórica como práctica *Mystery shopper	Analista de Talento Humano	4 trimestres	Informe de conocimientos y cumplimiento de las políticas (Sí/No)	*En la parte teórica se espera que el colaborador conozca la normativa *En la parte práctica el cumplimiento de la política con el manejo del dato	*Se aplican procesos de recertificación, calibración y simulaciones de incidentes *Aplicación de sanciones pecuniarias de acuerdo al reglamento interno.

8. KPIs y Métricas de Éxito

8.1. Indicadores de eficiencia operativa

- **Productividad por empleado:**

Ratio de solicitudes atendidas / empleado por día. Meta: incremento del 25% tras automatizaciones.

- **Tiempo de ciclo para venta B2B:**

Días entre primer contacto y cierre comercial. Meta: reducción del 20% mediante CRM y seguimiento predictivo.

- **Tiempo de respuesta a solicitudes:**

Tiempo desde que ingresa una solicitud hasta que es atendida. Meta: ≤ 5 minutos en canales digitales y ≤ 30 segundos en call center.

- **Tasa de automatización de procesos:**

% de procesos operativos ejecutados vía RPA. Meta: 40% en el primer año.

- **Reducción de costos operativos:**

Meta establecida en el proyecto: **-32%** tras la automatización y optimización de recursos.

- **Tasa de resolución en primer contacto (FCR):**

Meta: $\geq 85\%$ con omnicanalidad y mejor trazabilidad.

8.2. Indicadores de adopción digital

- **Usuarios que adoptan la herramienta / usuarios objetivo:**

Meta: 90% de empleados usando CRM, RPA y canales unificados.

- **Usuarios activos (daily y monthly active users):**

Meta: 75% DAU y 95% MAU.

- **Frecuencia de uso por perfil:**

Número promedio de sesiones por usuario al día según rol (agente, analista, supervisor).

- **Porcentaje de funcionalidades utilizadas:**

Meta: $\geq 70\%$ del total de funciones del CRM y la plataforma omnicanal.

- **Tiempo promedio de uso:**

Meta: mínimo 2 horas/día en roles operativos y 1 hora/día en roles gerenciales.

- **Tasa de conversión en autoservicio:**

% de gestiones que se resuelven por canales digitales sin intervención humana.

8.3. Impacto en clientes

- **Satisfacción del cliente (CSAT):**

Meta: $\geq 85\%$.

- **Índice de Promotor Neto (NPS):**

- % Promotores
- % Pasivos
- % Detractores
- **$NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$**

Meta: ≥ 40 (considerado excelente en sector B2B financiero).

- **Fidelización:**

- **$\text{Clientes activos} / \text{clientes iniciales} \times 100$**

Meta: $\geq 50\%$ anual.

- **Tasa de renovación de contratos B2B:**

Meta: $\geq 80\%$.

- **Tasa de reclamos resueltos:**

Meta: 95% de resolución en SLA < 24 horas.

- **Valor del ciclo de vida del cliente (CLV):**

Incremento previsto del 30% con experiencia omnicanal y analítica predictiva.

8.4. Generación de nuevos ingresos digitales

- **Incremento de cartera B2B:**

Meta definida en el proyecto: **+40%** tras adopción digital.

- **Ingresos provenientes de servicios digitalizados:**

-Desarrollo plataforma SAAS (CRM omnicanal) para ampliar base de clientes (60 a 100)

-Analítica predictiva para optimizar tiempos, recursos y resultados (Reducir tiempos de repuesta, anticipar necesidades en base a patrones de comportamientos, mejorar indicadores de gestión)

-Venta de software como servicio (insights de consumidor, oportunidades y proyecciones de negocio).

-Publicidad digital (monetización por número de usuarios y cantidad de interacciones)

Meta: que el 35% de ingresos totales provengan de productos 100% digitales.

- **Ventas cruzadas (cross-selling) y ventas adicionales (upselling):**

Meta: crecimiento del 20%.

- **Ingresos recurrentes (MRR):**

Aumento mensual del 10% mediante contratos digitales escalables.

- **Nuevos productos digitales lanzados:**

2 módulos anuales (automatización – analítica – ciberseguridad).

9. Gobernanza y Liderazgo Digital

9.1. Estructura de roles y responsabilidades

- **Chief Digital Officer (CDO):** Lidera la estrategia digital, establece estándares y vela por cumplimiento del roadmap.
- **Gerencia de Tecnología (CTO):** Implementa infraestructura, ciberseguridad y soporte técnico.
- **Gerencia de Operaciones:** Coordina procesos internos, RPA y eficiencia operativa.
- **Gerencia Comercial:** Alinea CRM, analítica de clientes y estrategias B2B.
- **Equipo de Data & BI:** Crea tableros, modelos predictivos y análisis.
- **Líder de Marketing Digital:** Gestiona omnicanalidad, campañas y comunicación.
- **Agentes omnicanal:** Ejecutan la interacción con clientes integrando llamadas + canales digitales.
- **Proveedor tecnológico externo (cuando corresponda):** Mantiene integraciones y soporte de plataformas.

9.2. Comité de Transformación Digital

Conformado por:

- CDO (preside)
- CTO
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia Comercial
- Representante de BI
- Representante de RRHH
- Coordinador de Ciberseguridad

Funciones del comité:

- Supervisar el cumplimiento del roadmap tecnológico.
- Asegurar la alineación con objetivos financieros y de clientes.
- Aprobar nuevas iniciativas digitales.
- Monitorear riesgos, ciberseguridad y cumplimiento normativo.
- Gestionar el cambio cultural y la adopción organizacional.

9.3. Modelos de seguimiento y control

- **OKRs trimestrales:** Alineado a metas de digitalización, eficiencia y experiencia cliente.
- **KPIs mensuales:** Tableros en tiempo real (BI) sobre productividad, ventas, SLA, NPS.
- **Revisiones semanales de proyecto:** Avances, bloqueos y ajustes de implementación.
- **Auditorías digitales anuales:** Seguridad, procesos y cumplimiento.
- **Modelo continuo de mejora (PDCA):** Planificar – ejecutar – controlar – ajustar.

10. Plan de Comunicación y Cultura Digital

10.1. Estrategia de comunicación interna

- Lanzamiento oficial campaña “Kimobill Digital 360”: Transformación de cultura digital (incentivos, premios, desafíos para empleados)
- Campañas internas: newsletters, videos, infografías, reuniones informativas.
- Comunicación del impacto y logros: reportes mensuales.

10.2. Estrategia de comunicación externa

- Campañas digitales en redes sociales: LinkedIn, correo corporativo y webinars.
- Convenio con medios de comunicación como: Forbes, Diners, Vistazon (que tengan que ver con empresas y negocios) RFD (Asociación de cooperativas)

- Demostraciones en vivo para cooperativas y mutualistas. (cronograma de agendas demostrativa para cooperativas y entidades de crédito)

10.3. Programas de capacitación y reskilling

- **Upskilling:**
Capacitación en uso de CRM, omnicanalidad, BI, ciberseguridad, analítica básica.
- **Reskilling:**
Transformar perfiles operativos manuales hacia roles digitales (RPA, gestión de datos).
- **Capacitación continua:**
Microlearning, cursos online, simuladores de atención omnicanal.
- **Certificaciones internas:**
Agentes digitales, analistas CRM, supervisores omnicanal.

10.4. Acciones de innovación y cambio cultural

- Creación de Campaña Transformación digital “Kimobill 360”.
- Hackathons internos para proponer mejoras en procesos.
- Cultura “data-driven”: decisiones basadas en tableros de BI y analítica.
- Espacios colaborativos para co-creación con clientes institucionales.

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES Y APLICACIONES

5.1. Conclusiones generales

El estudio evidencia que la transformación digital en **Kimobill** una empresa B2B del sector financiero del Ecuador, es una estrategia clave para superar las brechas operativas, tecnológicas y de experiencia del cliente identificadas.

La propuesta de implementación de un CRM omnicanal, automatización de procesos, analítica avanzada y fortalecimiento de la ciberseguridad no solo optimiza la eficiencia interna, sino que también posiciona a la empresa como un socio tecnológico confiable y competitivo. Los resultados proyectados como la reducción del 32% en costos operativos, el incremento del 45% en la cartera de clientes y una rentabilidad anual del 12% demuestran la viabilidad y el impacto positivo de la transformación digital en el modelo de negocio de Kimobill.

5.2. Conclusiones específicas

5.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

En la propuesta que desarrollamos fueron claves los siguientes punt de objetivos

Se diseña una hoja de ruta detallada para la implementación de un CRM omnicanal y herramientas de analítica predictiva.

Se establecen métricas claras para medir la reducción de costos operativos 32% y el incremento del 45% en la cartera B2B.

Se incluyen estrategias de ciberseguridad y cumplimiento normativo ISO 27001, alineadas con

los estándares del sector financiero.

Se propone un plan de gestión del cambio que facilita la adopción tecnológica y la transformación cultural.

5.2.2. Contribución a la gestión empresarial

El plan contribuye significativamente a la gestión de Kimobill al centralizar la información del cliente en una plataforma única, mejorando la trazabilidad y la toma de decisiones, así mismo como automatizar procesos manuales, lo que reduce errores, agiliza respuestas y libera recursos para tareas de mayor valor.

Podemos ayudar con fortalecer la relación con clientes institucionales mediante una experiencia omnicanal personalizada y segura, generando nuevos ingresos a través de servicios digitales como SaaS y analítica predictiva.

5.2.3. Contribución a nivel académico

Ilustrar la integración de conocimientos en transformación digital, operaciones, marketing digital y business intelligence en un contexto real B2B; así mismo podemos ofrecer un modelo replicable para otras empresas del sector financiero que deseen digitalizar sus operaciones, ayudar en el campo docente con una literatura sobre transformación digital en el entorno de mutualistas y cooperativas financieras

5.2.4. Contribución a nivel personal

Desarrollar competencias en diseño estratégico, planificación tecnológica y gestión de proyectos digitales.

Aplicar conocimientos teóricos a un caso real, enfrentando desafíos como la integración de

sistemas, la ciberseguridad y el cambio organizacional.

Fomentar una mentalidad innovadora y orientada a resultados, esencial para liderar transformaciones digitales en el ámbito profesional.

5.3. Limitaciones a la Investigación

Falta de datos históricos precisos sobre el desempeño operativo de Kimobill, lo que requirió el uso de estimaciones basadas en benchmarks del sector financiero.

Dependencia de la adopción tecnológica por parte del equipo interno, factor que puede variar según la resistencia al cambio y la capacidad de adaptación.

Contexto regulatorio dinámico, donde cambios en leyes de protección de datos o ciberseguridad podrían ajustar los plazos y costos de implementación.

ANEXOS

. Documentación interna de la empresa:



Certificado
 Registro Único de Contribuyentes

Razón Social KIMOBILL OMNICONCONTACT SOCIEDAD ANÓNIMA		Número RUC 1792915805001
Representante legal • MENDOZA MARAVI ROGER ALEXANDER		
Estado ACTIVO	Régimen GENERAL	
Fecha de registro 23/10/2018	Fecha de actualización 01/07/2024	Inicio de actividades 23/10/2018
Fecha de constitución 23/10/2018	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra
Jurisdicción ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO		Obligado a llevar contabilidad SI
Tipo SOCIEDADES	Agente de retención SI	Contribuyente especial NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BELISARIO QUEVEDO

Dirección

Barrio: BELISARIO QUEVEDO Calle: RUIZ DE CASTILLA Número: N29103
 Intersección: PASCUAL DE ANDAGOYA Edificio: EXPOCOLOR Número de oficina: 1
 Número de piso: 3 Referencia: A DOS CUADRAS DE TC TELEVISION

Medios de contacto

Email: facturacion@kimobill.com Celular: 0979290564 Email: veronica.ochoa@kimobill.com

Actividades económicas

- G46520201 - VENTA AL POR MAYOR DE TELÉFONOS Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN.
- J62010101 - ACTIVIDADES DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y EL CONTENIDO DE LOS ELEMENTOS SIGUIENTES (Y/O ESCRITURA DEL CÓDIGO INFORMÁTICO NECESARIO PARA SU CREACIÓN Y APLICACIÓN): PROGRAMAS DE SISTEMAS OPERATIVOS (INCLUIDAS ACTUALIZACIONES Y PARCHES DE CORRECCIÓN), APLICACIONES INFORMÁTICAS (INCLUIDAS ACTUALIZACIONES Y PARCHES DE CORRECCIÓN), BASES DE DATOS Y PÁGINAS WEB.
- J62010201 - ADAPTACIÓN DE PROGRAMAS INFORMÁTICOS A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES, ES DECIR, MODIFICACIÓN Y CONFIGURACIÓN DE UNA APLICACIÓN EXISTENTE PARA QUE PUEDA FUNCIONAR ADECUADAMENTE CON LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE QUE DISPONE EL CLIENTE.
- K86190101 - ACTIVIDADES AUXILIARES DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS FINANCIEROS N.C.P., COMO: ACTIVIDADES DE TRAMITACIÓN Y LIQUIDACIÓN DE TRANSACCIONES FINANCIERAS, INCLUIDAS LAS TRANSACCIONES CON TARJETAS DE CRÉDITO.

1/2

www.sri.gob.ec

. Tablas de análisis específicos:

MATRIZ DE RIESGOS:

Riesgos según ciclo de vida del proyecto

FASES DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO							
INICIO-RIESGOS							
Nº	RIESGO	IMPACTO (TEXTO)	PROBABILIDAD (TEXTO)	IMPACTO (NÚMERO)	PROBABILIDAD (NÚMERO)	P X I (VALOR)	TIPO RIESGO
1	Fuga de información sensible de los clientes en el CRM	MUY ALTO	MEDIA	0,8	0,5	0,4	MODERADO
2	Falta de capacitación o formación sobre la seguridad de información	ALTO	MUY ALTA	0,4	0,9	0,36	ALTO

FASES DEL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO								
INICIO-RIESGOS								
Nº	RIESGO	OBJETIVO	ACCIÓN	RESPONSABLE	PLAZO	INDICADOR	INFORMACIÓN	PLAN DE CONTINGENCIA
1	Fuga de información sensible de los clientes en el CRM	Integrar un sistema sniffer (Tcpdump, Kismet, Ettercap)) para prevenir errores de gestión de datos	Realizar auditorías tecnológicas	CTO	4 trimestres	Informes de hallazgos con planes de ejecución y mejora (Sí/No)	Con CTO *Analizar patrones anómalos en red (latencia, volumen, paquetes repetitivos) *Revisión de logs del firewall, proxy, servidores y switches administrables	*Aislamiento, cambio de credenciales, auditoría y restauración segura. *Superado el tiempo de 2 horas se activa el nuevo paquete de sniffer
2	Falta de capacitación o formación sobre la seguridad de información	Capacitar al personal en políticas de seguridad de la información y la Política de Protección de datos	*Activar el e-learning con el curso y evaluaciones tanto teórica como práctica *Mystery shopper	Analista de Talento Humano	4 trimestres	Informe de conocimientos y cumplimiento de las políticas (Sí/No)	*En la parte teórica se espera que el colaborador conozca la normativa *En la parte práctica el cumplimiento de la política con el manejo del dato	*Se aplican procesos de recertificación, calibración y simulaciones de incidentes *Aplicación de sanciones pecuniarias de acuerdo al reglamento interno

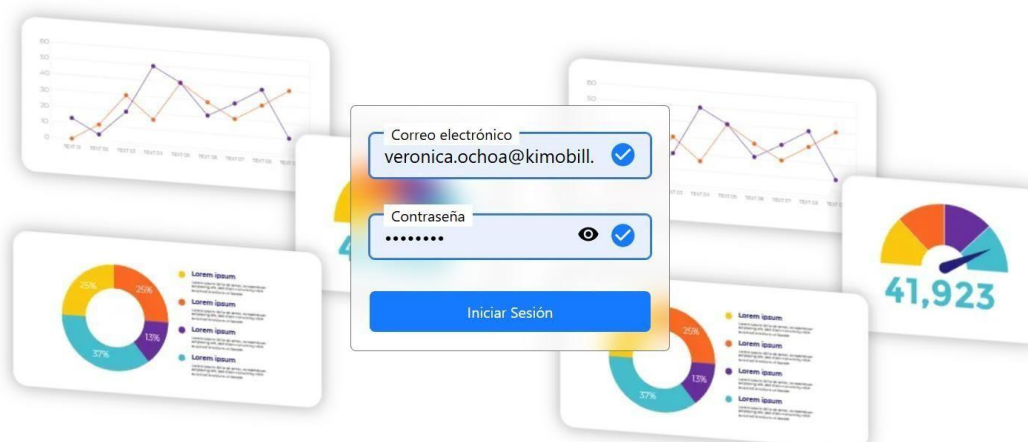
VALORES PROBABILIDAD E IMPACTO			
PROBABILIDAD (P)	IMPACTO (I)		
0,9	MUY ALTA	MUY ALTO	0,8
0,7	ALTA	ALTO	0,4
0,5	MEDIA	MEDIO	0,2
0,3	BAJA	BAJO	0,1
0,1	MUY BAJA	MUY BAJO	0,05

TIPOS DE RIESGO		
ALTO	$P \times I \geq 0,2$	
MODERADO	$0,2 < P \times I < 0,02$	
BAJO	$P \times I \leq 0,02$	

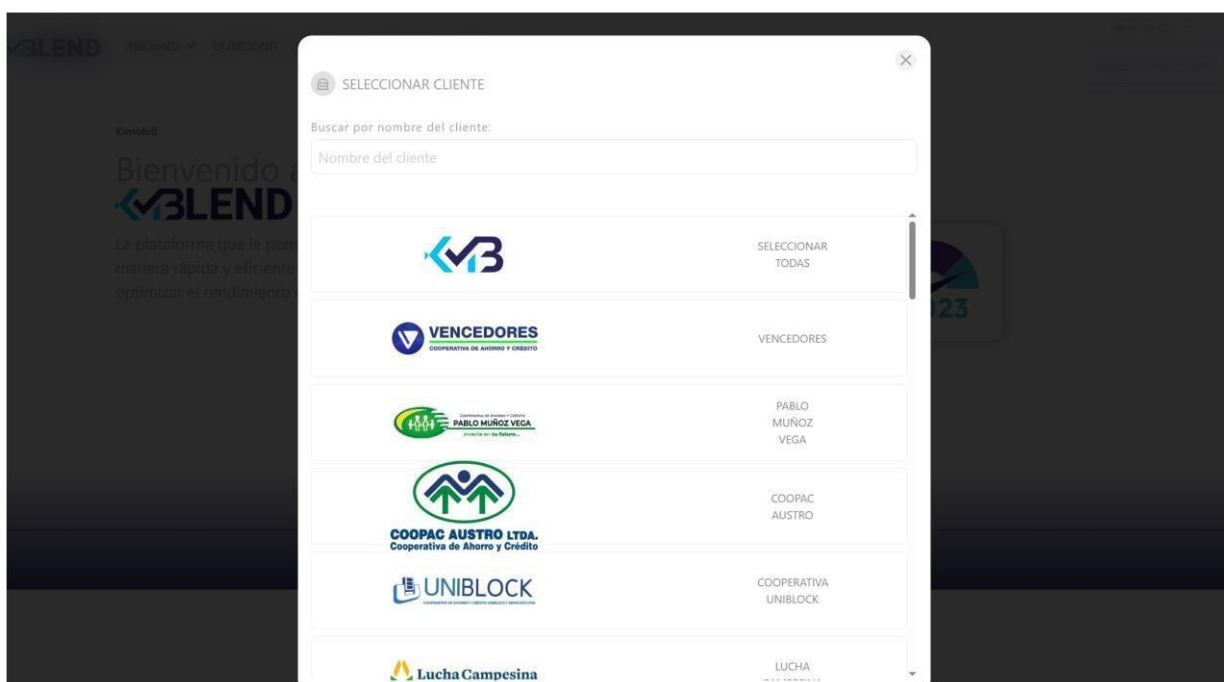
. Imágenes y gráficos complementarios

Mockup's de Plataforma CRM's Kimobill

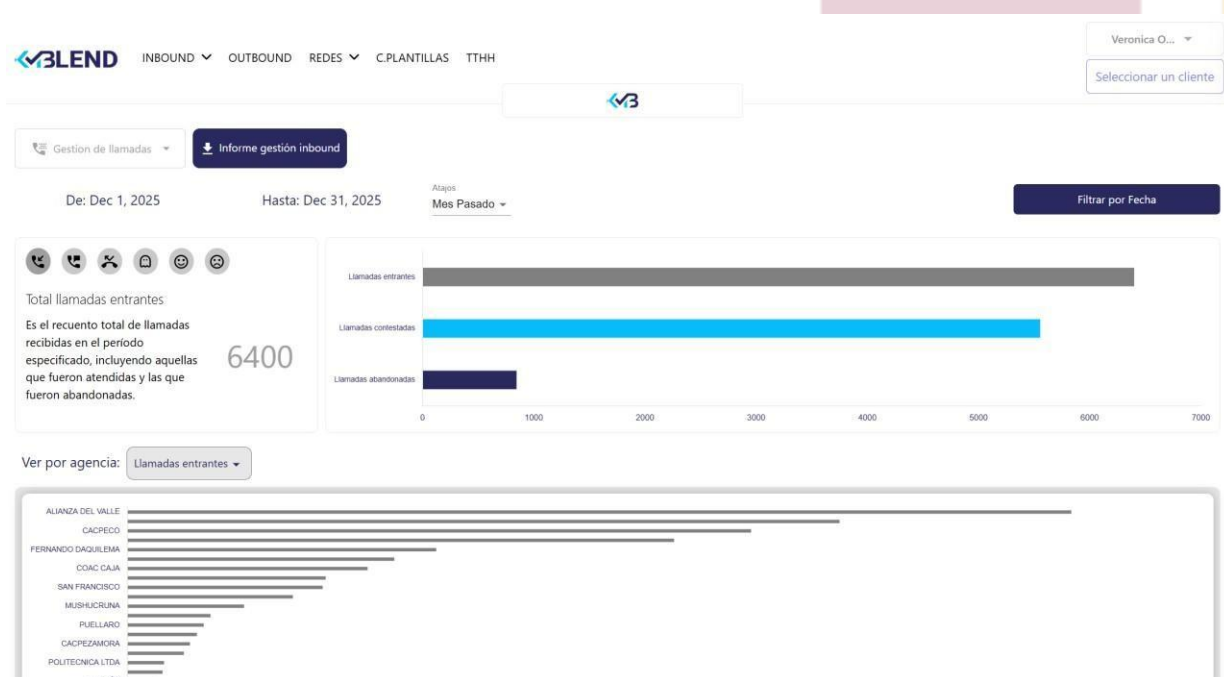
1. Login de usuarios en la plataforma:



2. Portal de gestión por clientes



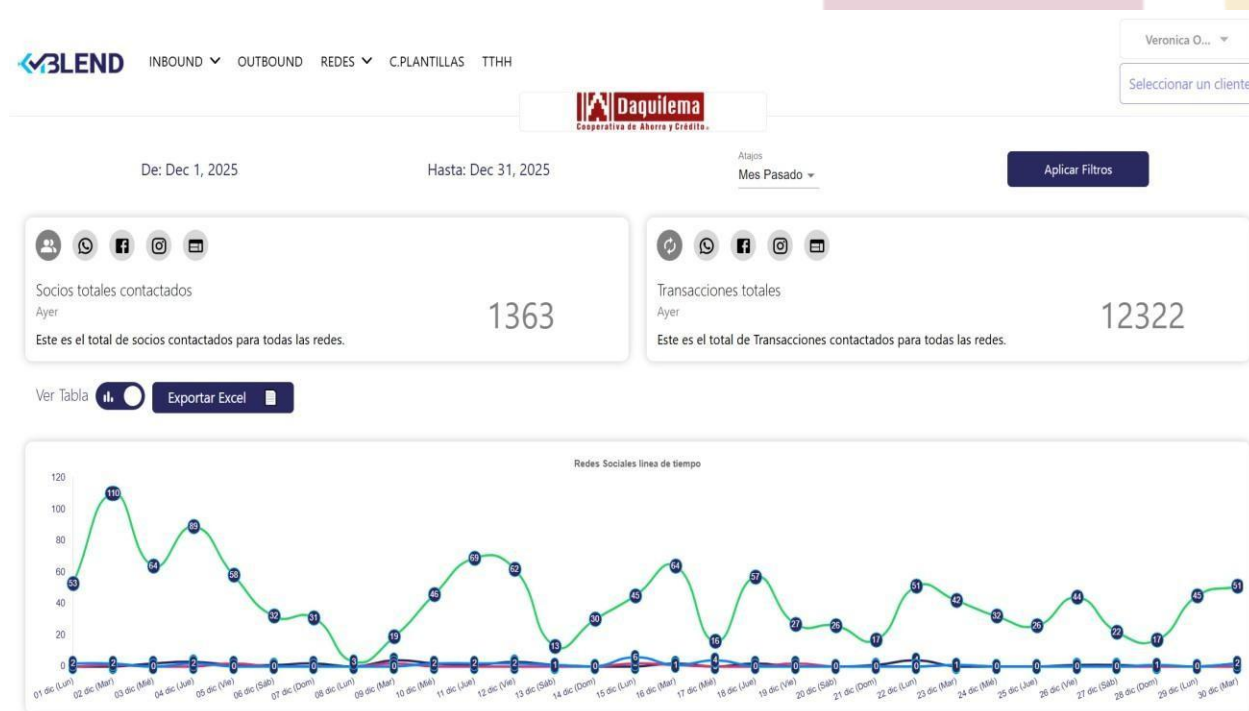
3. Indicadores de gestión por cliente y por Servicio



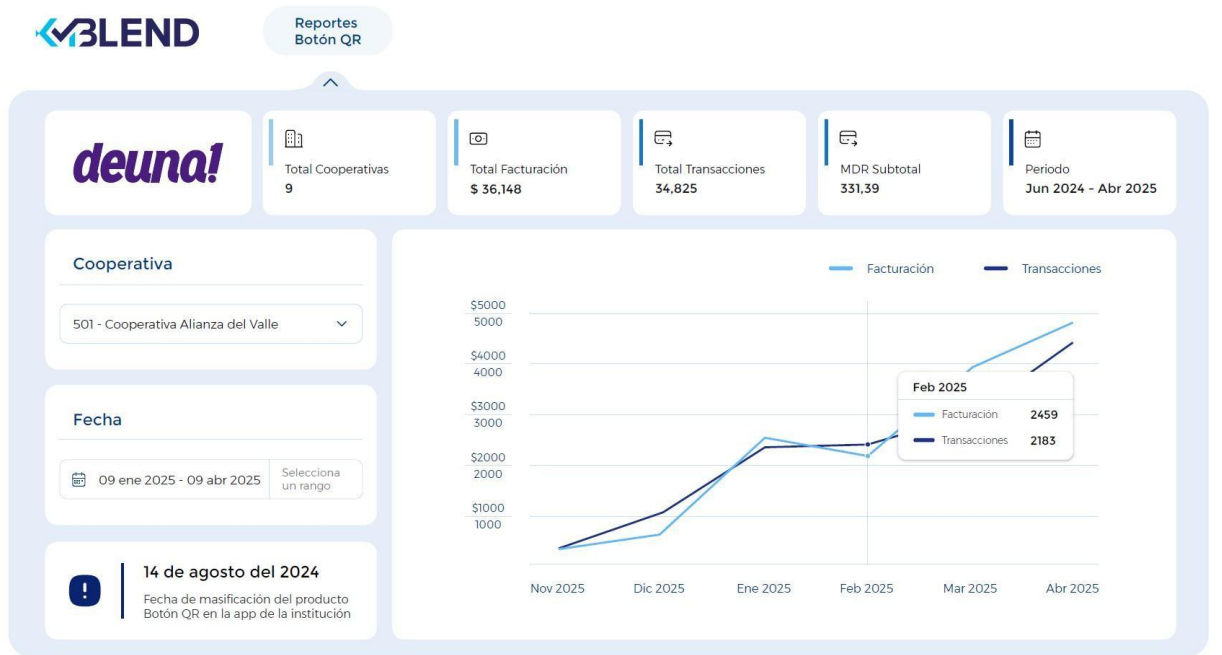
4. CMI indicador de eficiencia operativa: Cuadro de mando integral de servicios vs tiempo



5. CMI Indicador de gestión omnicanal: cuadro de mando integral de servicios vs canales de atención.



6. CMI Indicador financiero: Cuadro de mando integral financiero cliente vs Ingresos



BIBLIOGRAFÍA

- CRISTI, M. (2024). *88 prácticas reales y efectivas para ser una empresa cliente céntrica*. Patagonia, Argentina: CANOPUS Editorial Digital SPA.
- DAVENPORT, T., & RONANKI, R. (2018). *Harvard Business Review*. (H. B. Review, Ed.) Obtenido de <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
- HOYOS, J. (9 de Octubre de 2023). 11 preguntas que te tienes que hacer antes de implementar IA que ofrece tu proveedor de CRM [Audio podcast episode]. (C. d. Engagement, Recopilador) Obtenido de <https://open.spotify.com/episode/4AKqAXmX0WikyoKjDPhIZU?si=f0118e667beb475d>
- IFC. (2017). *Análisis de datos y servicios financieros digitales*. International Financial Corporation, World Bank Group. África Subsahariana: IFC. Obtenido de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/428771531296328405/pdf/Data-analytics-and-digital-financial-services-handbook.pdf>
- MANCO, A., & CORTES, I. R. (2023). Diagnosing the Impact of Digital Transformation on the Human Talent of SMEs in Bogotá, Colombia. *Journal of Management*.
- MOLINA, R., AVITIA, P., & SEPÚLVEDA, J. (2025). *Adopción de la inteligencia artificial y tecnologías digitales en la educación superior*. Hermosillo, Sonora México: Qartuppi.
- NATALUCCI, F., QURESHI, M., & SUNTHEIM, F. (2024). *IFC.ORG*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/blogs/articles/2024/04/09/rising-cyber-threats-pose-serious-concerns-for-financial-stability>
- SALAZAR, E., & CAJAS, J. (2025). Digitalización de las Pymes en Ecuador: Desafíos, oportunidades y casos de éxito. (U. E. Milagro, Ed.) *REVISTA MULTIDISCIPLINAR G-NER@NDO*.
- SÁNCHEZ, M., PROAÑO, E., & URRESTRA, R. (2024). *La transformación digital en la gestión empresarial desde un enfoque bibliográfico sobre estrategias y desafíos actuales*. DOSO. Multidisciplinary Collaborative Journal. Obtenido de <https://mcjournal.editorialdoso.com/index.php/home/article/view/34>