

Optimización en Tiempos de Operación del Proceso de Administración de Seguros de Incendio y Terremoto de Microfinanciera Payanesa.

Área de Conocimiento: Gerencia Organizacional

Libia María Patiño Quilindo

5202225

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Ensayo presentado como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

Asesora

Cand a Dra. Catherine Ninoska Guevara Garzón

Nota del Autor

Libia María Patiño Quilindo, Estudiante, Especialización en Alta Gerencia a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada – FAEDIS; Contadora pública, especialista en finanzas y magister en Administración Financiera. Contacto: est.libia.patino@unimilitar.edu.co

27 de julio de 2022

Tabla de Contenido

	Página
Lista de Tablas.....	3
Lista de Figuras	4
Resumen	5
Abstract.....	6
1. Introducción al caso en estudio.....	7
2. Desarrollo	8
3. Conclusiones	19
Referencias.....	20

Lista de Tablas

Tabla 1. Lista de acciones para optimizar el proceso y su responsable 14

Lista de Figuras

Figura 1. Evolución cartera bruta de microcrédito	9
Figura 2. Crecimiento de las primas de seguros 2013 – 2022.....	10
Figura 3. Proceso para la administración de seguros – actual	12
Figura 4. Proceso para la administración de seguros – propuesta	13
Figura 5. Quejas recibidas por la Superfinanciera en enero de 2021	17
Figura 6. Quejas recibidas por la Superfinanciera en diciembre de 2021	18

Resumen

La optimización de un proceso es importante cuando en una empresa se tiene como foco la mejora continua de su operación y la calidad de su servicio, es por esto que el caso de estudio elegido para el desarrollo de este ensayo, se orienta en mejorar el flujo de las actividades que se desarrollan en la administración de los seguros de incendio y terremoto de una microfinanciera payanesa, el cual se hace de forma manual y es a partir de un método deductivo que fue posible generar la observación de la ejecución de este proceso, partiendo del detalle de cada actividad realizada, posterior analizando el tiempo que toma efectuarlas y luego lograr determinar fallas que se pueden corregir a través de la tecnificación del mismo y la posibilidad de replantear el procedimiento en su flujo, puesto que es importante dirigir la labor de los colaboradores responsables hacia el control, con lo cual se podrá garantizar el recaudo de las primas por este concepto, minimizar errores humanos, disminuir las reclamaciones por parte de los clientes que adquieren un crédito con garantía hipotecaria y así mismo ajustes adicionales derivado de los reprocesos. Con lo indicado se concluye que un proceso siempre es sujeto de poder mejorarlo y que una entidad que quiera brindar una gran experiencia de servicio a sus clientes debe preocuparse por estos aspectos de forma permanente.

Palabras clave: Calidad, Mejora continua, Optimización, Proceso, Tiempo

Abstract

The process' optimization its important when the continuous improvement and the services quality is the focus in the company, because of that, the case of study selected for the development of this essay is oriented in improve the activities flow developed in the administration of the fire and earthquake insurance of a microfinance company from Popayan city, which actually is done manually and based in a deductive method was possible to generate the observation of the execution of this process, starting from the detail of each realized activity, then analyzing the time of make them and finally determinate the failures that could be repaired through the technification of the process and the possibility of reframe the process flow, because it's important to direct the task of the responsible employees to the control, with this, it will be a decrease of customer complaints who acquire a home equity loan and likewise additional adjusts based on the reprocesses. Based on the above, the conclusion is that a process is always liable to be improved and that a company interested in bringing a great services experience for its clients should be concerned on these aspects permanently.

Key words: Continuous improvement, Optimization, Process, Quality, Time

1. Introducción al caso en estudio

La optimización de los procesos es importante para que una empresa administre los mismos con mayor control, agilidad y eficiencia, esta última derivada de la puesta en marcha de estrategias de innovación a nivel tecnológico, de la reingeniería de procesos y del ánimo de mejora continua en el que se puedan detectar fallas, pero a su vez oportunidades para corregirlas. Es así como se evidenció en el proceso de administración de seguros de incendio y terremoto de una microfinanciera payanesa, que hay posibilidad de mejorar la ejecución de algunas actividades que se generan de forma manual y en ocasiones sin apoyo tecnológico, por lo cual es necesario que, con base en el conocimiento de la gerencia organizacional, se logre el perfeccionamiento en el flujo de este procedimiento.

Adicional es relevante que la administración de los seguros de incendio y terremoto de la microfinanciera payanesa se apoye del registro de esta información en una herramienta tecnológica, puesto que esto garantiza el recaudo de las primas de estos seguros, también permite que los clientes vean reflejado en su cuota mensual este concepto, disminuyendo las inconformidades que se presentan hoy en día, dado que se les cobra un monto adicional cada vez que hacen el pago de su cuota o porque quedan con saldos pendientes de pago por esta razón, si el recaudo de su cuota se realizó por otro medio diferente a las cajas de la entidad. Con el registro sistematizado del cobro de los seguros se pretende tener efectividad en el recaudo de este concepto y evitar reclamaciones por parte de los clientes, si se incluye este valor dentro de su cuota desde un inicio. Lo anterior también redundará en la agilidad para generar los pagos de retorno a la aseguradora, ya que el registro directo en el core de la entidad facilitará esta tarea.

Finalmente, la calidad en la operación se habrá conseguido de la mano de la tecnología, de reconocer la importancia de tener las herramientas necesarias para una buena administración y de saber que el avance y posicionamiento de una entidad sea cual sea el medio en el que se desempeñe, depende siempre de estar a la vanguardia en todos los temas organizacionales que la afecten.

2. Desarrollo

En la actualidad es importante no solo ocuparnos por los capitales que mueven las compañías organizadas y consolidadas del mercado sino también ocuparnos de los pequeños capitales para financiar a personas del común que lleven a cabo ideas de negocio y de esta forma impulsar el sector informal de la economía permitiendo dar oportunidades de desarrollo a personas y familias emprendedoras que se convierten en un componente efectivo en la lucha contra la desigualdad social y la reducción de la pobreza. (Prieto & Vásquez, 2017)

Este ha sido el foco de una microfinanciera payanesa, que con los años se ha venido consolidando como una de las mejores a nivel del país, por su preocupación de contribuir a la sociedad brindando a los consumidores financieros ese apoyo donde otros solo ven un riesgo, es una entidad que busca promover la inclusión financiera a través del ofrecimiento de productos de alta calidad y que apunta a entregar ese factor diferenciador en la prestación de su servicio que más que sea ágil, sea óptimo y llegue con oportunidad cuando el cliente realmente lo necesita, ni antes, ni después.

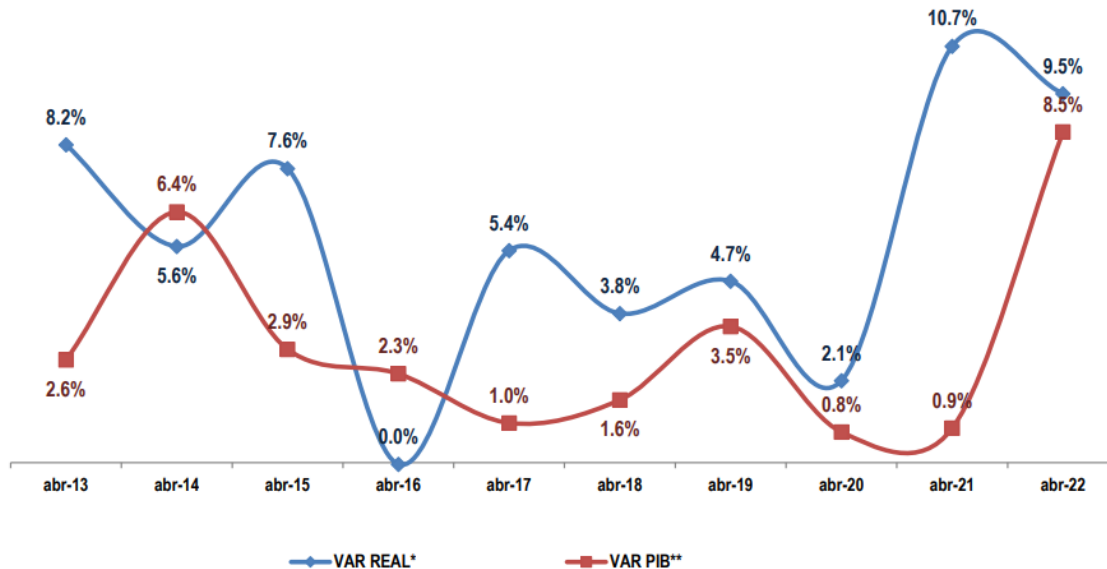
Por otro lado, se destaca que la industria de los seguros tiene una particularidad probablemente única: vende el mismo producto desde sus orígenes hace siglos. Esto podría llevar a concluir que es un sector que no avanza ni se transforma. Sin embargo, es todo lo contrario, hay muchas cosas que están cambiando en la industria aseguradora a nivel mundial y a nivel de la región (Deloitte, 2022). Es por esto que, si las compañías no tratan de entender los desafíos de la gestión de seguros del futuro se estarán condenando a observar cómo otros crecen en su mercado con nuevos clientes que operan bajo nuevos esquemas mentales. Hoy la importancia de la "experiencia" del cliente a lo largo de toda la cadena del valor de los seguros es crítica (Deloitte, 2022).

De allí que sea necesario analizar no solamente el sector de las microfinanzas, sino además del sector de los seguros y en ambos, el impacto eficaz de introducir herramientas tecnológicas e innovadoras en el desarrollo y ofrecimiento de sus productos y servicios, también los efectos positivos de diseñar un proceso integral que permita facilitar su administración, controlarla y encaminarla a sumar a los resultados de la empresa. Además, por las cifras considerables que manejan estos sectores y su aporte a la economía del país lo cual se puede observar y se afirma en la Figura 1 y Figura 2, donde se evidencia el crecimiento de estas divisiones de la economía.

Figura 1. Evolución cartera bruta de microcrédito



Nota. Adaptado de Evolución cartera bruta de microcrédito, de Asomicrofinanzas, 2022, (<https://asomicrofinanzas.com.co/cifras/>).

Figura 2. Crecimiento de las primas de seguros 2013 – 2022

- Descontando la inflación anual al corte del mes de cada período
- ** Fuente DANE

Nota. Adaptado de Crecimiento de las primas de seguros 2013 - 2022, de Fasecolda, 2022, (<https://fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2022/06/Cifras-abril-2022.pdf>).

Hace unos años, la calidad se consideraba una ventaja, un añadido, algo que se podía o no obtener mediante la compra de un producto o servicio, sin embargo, ahora, los cambios en los modelos de negocio, como la globalización, han provocado, en gran medida, lo que los clientes esperan, perfección. (Rodríguez Chirivi, 2021)

Es así como cobra importancia que la mejora continua en los procesos de cualquier organización sea un punto a favor en la diferenciación del servicio al cliente, es por esto que se hace necesario ajustar el proceso de administración de seguros de incendio y terremoto de una microfinanciera payanesa, puesto que su ejecución manual no solo genera reprocesos por errores derivados de la falta de su tecnificación, sino disgustos e inconformidades con los

clientes, lo cual se ve reflejado en la radicación de PQR's por parte de estos, producto de los valores, en ocasiones errados, por este concepto.

Cabe resaltar que la gestión por procesos es un pilar fundamental para el aumento de la productividad y el control de la gestión del día a día dentro de la operación de la empresa, esto con el afán de identificar mejoras en las variables clave, por ejemplo, tiempo, calidad y costo. Una de las ventajas de la gestión por procesos es la visión integral que brinda de cada proceso además permite identificar el producto final de este, con lo cual todos los recursos involucrados sean estos humanos o tecnológicos, estarán enfocados en definir un producto final con la calidad necesaria para que satisfaga la necesidad del cliente interno o externo. (Chálen Ramírez, 2017)

Al llevar a cabo la identificación de las necesidades de los clientes internos y externos nos aseguramos de que los procesos poseerán el mix necesario entre, talento humano, tecnología y herramientas metodológicas que satisfagan cada necesidad. (Chálen Ramírez, 2017)

Por lo anterior al evaluar el proceso de administración de seguros en especial el de incendio y terremoto se pudo determinar que su flujo es lento, demorado y complejo, pese a lo pequeño del volumen de los mismos, alrededor de 50 pólizas nuevas al mes, comparado con la administración de otro seguro obligatorio como el de deuda que se encuentra por los 35.000 en el mismo periodo.

Lo anterior se dio por qué la entidad en su aspiración por ofrecer nuevos servicios y rescatar ingresos con otros métodos, decidió introducir a su portafolio el seguro de incendio y terremoto que en su colocación de crédito no estaba considerado para venderlo a la par, por lo cual se apresuró a comercializarlo, sin tener algún apoyo tecnológico para su manejo. Esto ha ocasionado la exigibilidad de la prima a cada cliente de forma adicional al valor de la cuota de su crédito, también cruces de información y conciliaciones periódicas, a través de archivos en Excel para determinar cuáles son las nuevas primas, aquellas que tienen modificación en el monto asegurado y las que se cancelan definitivamente por la extinción del crédito, con el cuadro de

estos datos posterior determinar el valor a pagar cada mes como retorno a la aseguradora y ajustes por errores operativos, dada la manualidad del proceso.

Los procesos de innovación en la actualidad pueden considerarse como un recurso dinámico que, no siempre facilita la medición o cuantificación, pero que, sin embargo, está relacionado a los grandes procesos de transformación de las empresas. El desarrollo del cambio tecnológico en el crecimiento económico y la optimización de recursos está ligado al dominio que tienen las personas en ciertas actividades con las herramientas adecuadas y ayuda a su capacidad para conseguir el cumplimiento de objetivos (Durán Hernández, 2021).

Es por esto que nace la idea de encontrar herramientas que impliquen un desarrollo tecnológico que permitan establecer un proceso un poco más automatizado, de igual forma recurrir a la reingeniería de procesos para dar mayor orden a su flujo de actividades, con el fin de contribuir a ese gran objetivo de esta microfinanciera que es el de diferenciarse en la calidad de su servicio. En la figura 3, se presenta el proceso actual para la administración de seguros de incendio y terremoto:

Figura 3. Proceso para la administración de seguros – actual



Nota. Fuente de Elaboración Propia. En esta figura se plasma el proceso actual para la administración de seguro de incendio y terremoto, con la ejecución de los tiempos para cada actividad determinado en horas hábiles.

En la figura 4, se detalla la propuesta para la optimización del proceso de administración de seguros de incendio y terremoto.

Figura 4. Proceso para la administración de seguros – propuesta



Nota. Fuente de Elaboración Propia. En esta figura se plasma el proceso propuesto para la administración de seguro de incendio y terremoto, donde se evidencia la mejora en los tiempos para cada actividad determinado en horas hábiles.

En este punto es fundamental resaltar que “el autocontrol no se debe desarrollar solamente en las labores, también es importante para abstenerse de realizar acciones indebidas o realizar actividades negativas que perjudiquen el desarrollo óptimo de la organización” (Suarez Molina, 2018) y uno de los objetivos del replanteamiento del actual proceso es también poder contribuir al autocontrol y evitar que por manualidades del proceso se incurra en otros riesgos.

Para llegar a la propuesta se plantean diferentes acciones y su responsable, con la finalidad de que el aplicativo que tiene la empresa actualmente, en conjunto con el rediseño del proceso, aporte a la administración de estos seguros y se pueda enfocar la actividad de la administración a un proceso de control, que permita generar confirmación y/o ratificación de la información ingresada en el momento de otorgar un crédito con garantía hipotecaria y posterior un seguimiento hasta el reporte y pago de las pólizas cada mes a la aseguradora.

A continuación, se relaciona el plan de las tareas a seguir para la optimización de este proceso:

Tabla 1. *Lista de acciones para optimizar el proceso y su responsable*

Acciones	Responsable de implementar
1. Inclusión del seguro de incendio y terremoto como producto dentro de los paneles de liquidación de crédito con garantía hipotecaria, con el fin de que se pueda asociar este concepto antes del desembolso.	Área de Desarrollo Tecnológico
2. Incluir las tarifas para el nuevo seguro que se creó como producto.	Área de Desarrollo Tecnológico
3. Incorporar el valor de la prima mensual en la cuota del crédito, de tal forma que sume dentro de todos los valores a pagar por el cliente y este a su vez este enterado desde la adquisición del producto el valor total a pagar de cada una de sus cuotas.	Área de Desarrollo Tecnológico
4. Detallar el valor de la prima de seguro en el plan de pagos que se entrega en el desembolso al cliente.	Área de Desarrollo Tecnológico
5. Generar el registro de una cuenta por pagar a nombre de la aseguradora cada vez que se cobra el seguro al cliente, para llevar un registro independiente de los valores por facturación que se deben reconocer a la aseguradora en cada mes.	Área de Desarrollo Tecnológico
6. Incluir, documentar y capacitar sobre las nuevas actividades de control en el flujo del proceso de administración de seguros.	Área de Procesos y Área de Operaciones
7. Documentar y capacitar sobre el nuevo proceso en la liquidación de créditos con garantía hipotecaria dirigido al personal operativo de oficinas.	Área de Procesos y Área de Operaciones

Nota. Fuente de Elaboración Propia. En esta tabla se detallan las acciones y su responsable que contribuirán al plan de optimización del proceso de administración de seguros de incendio y terremoto.

Optimizar los procesos operativos de una manera bien estructurada puede ser un enfoque complementario que proporcione un conjunto útil de herramientas para las empresas financieras, ya que garantiza los procesos más recientes y actualizados, aumenta la calidad de los procesos y servicios, proporciona información suficiente para la toma de decisiones, facilita la evaluación continua del desempeño, ayuda a identificar áreas de mejora y promete satisfacer las necesidades finales del cliente. Asimismo, estas mejoras pueden tener un impacto positivo en los resultados financieros y operativos de una organización (Rodríguez Chirivi, 2021).

Es decir que, al integrar las diferentes áreas y herramientas como tecnología, reingeniería de procesos, servicio al cliente, entre otros, es posible aportar al crecimiento de una organización y se simplifican tareas que no contribuyen a la generación de valor para la entidad.

Además, para 2025 se espera que el mundo genere 463 exabytes diarios. Imagínate cuánto valor hay en esa frase. A medida que los responsables de la toma de decisiones dentro de una empresa centran su atención en la analítica de datos, pueden aprovechar las tendencias que dan forma al futuro del análisis y que vemos a continuación (Tecon, 2022).

Es así como se pueden emplear los diferentes recursos en fortalecer la planeación y el análisis de la información que como bien se sabe, hoy en día es más fructífero, de acuerdo a las tendencias mundiales en tema de análisis de datos, que el dedicarse a trabajos operativos que no aportan a la consecución de los objetivos institucionales.

Con lo ya mencionado, es muy relevante llevar a cabo un cambio teniendo en cuenta los distintos frentes que hoy tocan con la administración de seguros de incendio y terremoto, ya que permitirá un cambio en el flujo del proceso, donde se pretende que los colaboradores responsables de esta función se enfoquen a una labor de mayor control, ya que al contar con la información dentro de la base de datos del core bancario, se tendrían más ventajas que al continuar bajo un esquema manual. Al cumplir con las acciones mencionadas en la Tabla 1, se parte de que en la base de datos ya se tiene la información para ser procesada para que se

generen las diferentes validaciones, que es a lo que se debe apuntar si hablamos de que los responsables de esta operación deben asumir un rol de mayor control, es por esto que se definieron tres grandes frentes, los cuales se detallan a continuación, el primero es la validación en bases de datos, es aquí donde se tiene por un lado la validación de asignación correcta del seguro, ya que como son otros usuarios los que generan el ingreso de la información cuando se realiza la liquidación del crédito con garantía hipotecaria desde sucursales de la entidad, ubicadas geográficamente en todo el territorio nacional, es necesario corroborar que se haya realizado correctamente y bajo los parámetros determinados para este tipo de seguro.

Por otro lado, está la verificación de cobro de la prima según el desfase en el primer pago, lo que quiere decir que todas las primas deberían liquidarse a 30 días, pero por lo típico de los clientes del microcrédito hay algunos que eligen fechas que van más allá de este periodo, es por esto que se requiere confirmar que el sistema este generando la causación de la prima por el valor total de la diferencia entre las fechas de desembolso y la fecha efectiva del primer pago de cuota del crédito.

El segundo frente son los reportes a la aseguradora donde se debe informar cuales son las nuevas pólizas emitidas, también aquellas que por la actualización del avalúo del bien cambian en su monto asegurado y por ende se deben modificar y por último las que se cancelan debido a la extinción del crédito, es decir que el cliente lo canceló totalmente. Al tener incorporado el sistema todo lo correspondiente al asegurado desde un inicio se puede simplemente extraer los datos a través de una consulta sencilla y en esa misma vía solo hacer comprobaciones sobre la información existente y de forma global, sin que sea indispensable un detallado como en el pasado.

En el tercer frente que alude a los reportes o ajustes internos, también se considera que con base en lo dado por el sistema ya hay una procedencia de confianza en la data y por ende estos se disminuirían, solo quedarían aquellos que por error operativo se den en el ingreso de la operación.

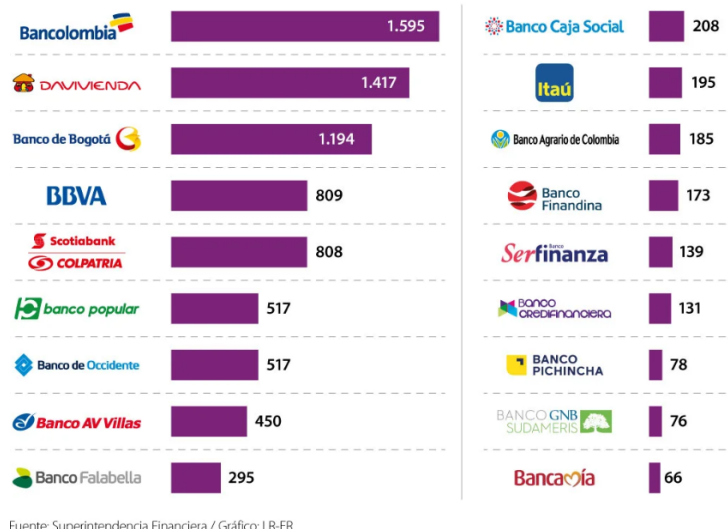
Cuando hablamos de procesos enfocados en el cliente debemos pensar no solo en los procesos relacionados con la venta, sino también en aquellos procesos previos a la adquisición, cuando los clientes aún son potenciales y no han adquirido el servicio; esto sin dejar de lado los procesos post venta, si son productos aquellos procesos posteriores a la entrega y de cuyo éxito depende una nueva compra y para el caso de las empresas de servicios procesos que aseguren la continuidad y satisfacción por todo el tiempo de relación comercial (Berna Zipa, 2015).

Basados en lo anteriormente expuesto, se observa que las acciones propuestas brindan un mejor panorama para la institución en tema de la introducción de nuevos productos, puesto que se deja a disposición el esquema para otros nuevos seguros que se requieran implementar u ofrecer, que si bien pueden poseer alguna particularidad el hecho de la incorporación de un cobro por este concepto, ya se puede realizar porque existe un referente y así mismo ofrece que el servicio al cliente mejore por que se disminuirán quejas que con el modelo actual se presentan, por llevar registros en archivos fuera del core bancario. Por esto la empresa debe preocuparse en las cifras del mercado en cuanto a las quejas del sector que a continuación se presentan para el año 2021 en la Figura 5 y Figura 6:

Figura 5. Quejas recibidas por la Superfinanciera en enero de 2021



Nota. Adaptado de Quejas recibidas por la Superfinanciera en enero 2021, de Diario La República, 2021, (<https://www.larepublica.co/finanzas/las-quejas-de-los-usuarios-del-sector-bancario-crecieron-81-en-enero-frente-a-2020-3149057>)

Figura 6. Quejas recibidas por la Superfinanciera en diciembre de 2021

Nota. Adaptado de Quejas recibidas por la Superfinanciera en diciembre 2021, de Diario La República, 2022, (<https://www.larepublica.co/finanzas/quejas-de-los-usuarios-del-sector-bancario-cayeron-26-en-diciembre-frente-a-2020-3328006#:~:text=La%20Superintendencia%20Financiera%20de%20Colombia,la%20suma%20era%20de%2015.145.>)

Como se puede observar las entidades financieras están en pro de minimizar las quejas de sus clientes, en estas dos gráficas se demuestra que aunque algunas siguen en el mismo ranking, no lo ocupan con el mismo volumen de reclamaciones, esto indica que si existe una responsabilidad y más allá, un compromiso con sus usuarios por procurar su satisfacción y adicional por entender el giro y evolución de su negocio, pues pretenden la satisfacción de sus clientes y de igual forma el cubrirse de la competencia que a diario está a un paso adelante para atender lo que otro no puede.

3. Conclusiones

La mejora continua en una organización es un factor importante que reafirma la calidad de los productos o servicios con los cuales pretende llegar a conquistar nuevos clientes y fidelizar los ya existentes, de igual forma lograr la satisfacción del mayor tesoro de una organización que son ellos, puesto que el entender el tipo de mercado en el cual se quiere crecer, aumenta las posibilidades de captar nuevos negocios y por ende obtener y superar los resultados esperados.

De allí que de la optimización de los procesos no solo implique la innovación con tecnología, si no la integración de su reingeniería, el pensar en la agilidad y también en conseguir ahorros en costos y además de tiempo, un recurso cada vez más escaso, que requiere ser bien administrado, puesto que de ello depende conseguir la eficiencia.

Con esto también es posible identificar la planeación como punto de partida para los diferentes proyectos en los que desee incursionar cualquier empresa, ya que si por alguna razón se deja llevar por la velocidad que muestra el mercado, sin darse el tiempo para prepararse, quedará estupefacto ante una operación carente de orden, de sustento, tecnificación y de dirección al poner en oferta un producto que más que rentabilidad le traerá dolores de cabeza y porque no, también pérdidas de recursos, tanto financieros, como de cualquier otra índole.

Y finalmente resaltar que el análisis de datos es un enfoque futurista de cualquier organización si su objetivo es encontrar un factor diferenciador, que le permita encontrar estrategias distintas y de vanguardia dentro y fuera del sector en el que se desempeña, puesto que la información es uno de los activos más valiosos de una organización y cada vez, es más imprescindible lograr su gestión y explotarla a favor de la oferta de sus productos y/o servicios, y con ello poder marcar la diferencia, dando un paso adelante de la competencia.

Referencias

- Asomicrofinanzas. (2022). *www.asomicrofinanzas.com.co*. Obtenido de <https://asomicrofinanzas.com.co/cifras/>
- Berna Zipa, M. M. (2015). *Gestión por procesos y mejora continua, puntos clave para la satisfacción del cliente*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/6332/GESTI%c3%93N%20POR%20PROCESOS%20Y%20MEJORA%20CONTINUA%2c%20PUNTOS%20CLAVE%20PARA%20LA%20SATISFACCI%c3%93N%20DEL%20CLIENTE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chálen Ramírez, J. F. (2017). *Aplicación de un modelo de gestión por procesos mediante la metodología PHVA para la optimización de procesos en la Empresa XOMER CIA. LTDA. de la ciudad de Riobamba*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/6922/1/20T00863.pdf>
- Deloitte. (2022). *www.deloitte.com*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>
- Diario La República. (2021). *www.larepublica.co*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/las-quejas-de-los-usuarios-del-sector-bancario-crecieron-81-en-enero-frente-a-2020-3149057>
- Diario La República. (2022). *www.larepublica.co*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/quejas-de-los-usuarios-del-sector-bancario-cayeron-26-en-diciembre-frente-a-2020-3328006#:~:text=La%20Superintendencia%20Financiera%20de%20Colombia,la%20suma%20era%20de%2015.145>
- Durán Hernández, J. M. (2021). *Las herramientas de innovación como ruta hacia la transformación digital en las empresas asesoras de seguros de Colombia*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38362/DuranHernandezJuanManuel2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fasecolda. (2022). *www.fasecolda.com*. Obtenido de <https://fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2022/06/Cifras-abril-2022.pdf>
- Normas APA a chegg service. (02 de 03 de 2014). <https://normasapa.com>. Obtenido de <https://normasapa.com/category/descargas/>
- Prieto, D. P., & Vásquez, D. P. (2017). *Impacto de las microfinanzas en Colombia: eficiencia y sostenibilidad*. Obtenido de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1762/MFC2017-00668.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Rodriguez Chirivi, J. A. (2021). *Optimización y calce de procesos operativos en entidades financieras y su impacto en la experiencia de servicio al cliente*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/40129>
- Sánchez, C. (24 de 01 de 2020). <https://normas-apa.org/formato/>. Obtenido de <https://normas-apa.org/formato/>
- Suarez Molina, D. A. (2018). *Control Interno y Autocontrol*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32882/SuarezMolinaDanielArmando2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Tecon. (junio de 2022). *www.tecon.es*. Obtenido de <https://www.tecon.es/el-futuro-del-analisis-de-datos/>

