

**Determinantes del modelo de servicio como estrategia organizacional: un enfoque  
desde la experiencia del cliente bancario**

**Preparado por:  
Gammel Abdel Rodríguez Turizo**

**Presentado a:  
Jackson Paul Pereira Silva**

**Universidad Militar Nueva Granada  
Facultad de Ciencias Económicas  
Especialización en Mercadeo de Servicios  
Bogotá  
2016**

## Contenido

Delimitación del Problema.....	4
Justificación.....	5
Antecedentes .....	7
Objetivos .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos.....	9
Marco Teórico.....	9
Calidad .....	10
Clientes.....	10
Servicio .....	10
Servicio al cliente.....	11
Satisfacción al cliente.....	11
Servicio bancario.....	11
Desarrollo del Trabajo.....	12
Los Bancos en Colombia.....	12
Productos y Servicios Financieros en la Banca de Colombia .....	15
Los modelos de servicio en las entidades financieras de Colombia.....	18
La Gestión Comercial y de Servicio en las oficinas bancarias.....	19
Determinantes de un modelo de servicio como estrategia .....	20
Segmentos y Propuestas de Valor .....	21
Estructuras Comerciales.....	21
Herramientas de Apoyo.....	22
Indicadores de Gestión .....	22
Conclusiones .....	22
Bibliografía .....	23

## Lista de Tablas

Tabla 1 - Bancos en Colombia (Corte al: 26 de Abril de 2016).....	12
Tabla 2 - Productos Financieros .....	15
Tabla 3 - Servicios Financieros .....	17

### **Lista de Gráficas**

Gráfica 1 Índice de satisfacción ACSI Sector Bancario 2013 .....	5
Gráfica 2 Sector Bancario de Colombia, Índice de Satisfacción CIV 2013 .....	5
Gráfica 3 Quejas recibidas por sectores EV, DCF, SFC Consolidado año 2015 .....	6
Gráfica 4 Motivos más comunes de quejas consolidado 2015 .....	6
Gráfica 5- Variación en el número de oficinas por tipo de entidad.....	19

### **Lista de Figuras**

Figura 1 - Modelo de satisfacción al cliente ISO 9001 .....	11
Figura 2 - Fases del modelo de gestión y agrupación funcional .....	20

## **Determinantes del modelo de servicio como estrategia organizacional: un enfoque desde la experiencia del cliente bancario.**

### **Resumen**

Con el fin de identificar los determinantes de un modelo de servicio para las entidades financieras en Colombia, se ha adelantado la presente investigación la cual basándose en algunos apartes de la historia bancaria, la identificación de la legislación y de normatividades vigentes, algunos estudios relativos al servicio y varios indicadores de la Superintendencia Financiera de Colombia, ha determinado algunas variables que al analizarlos convergen en todos los modelos de servicio bancarios. Estos determinantes se constituyen como factores críticos de éxito a la hora de implementar un modelo de servicio dirigido al sector en mención. En este proceso se evidencia la importancia que tiene para los Bancos colombianos un modelos de servicio que se adapte a las necesidades de los clientes financieros, esto dado que su adecuada atención puede influenciar directamente la imagen que de las organizaciones perciban los clientes. Asimismo, se obtiene un listado actualizado a 2016 de entidades financieras en Colombia y algunas que probablemente abran sus puertas al público durante el mismo año. Se hace claridad sobre la diferencia entre productos y servicios financieros y se deja entrever algunos orígenes relativos al servicio al cliente. De esta manera, esta investigación lograría la obtención de unos determinantes, que permitirán construir un modelo de servicios dirigido a organizaciones bancarias de Colombia.

### **Delimitación del Problema**

En el imaginario colectivo de los usuarios de la Banca, principalmente en Colombia, se tiene la percepción de una mala experiencia, mala atención, poca agilidad y poca asesoría; así lo muestran las cifras de la Superintendencia Financiera de Colombia, quienes dejan entrever que para el consolidado del año 2015 el 63% de sus quejas corresponden a Bancos y de éste un 30% corresponde a la Indebida atención al consumidor financiero-servicio (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015).

Sin embargo, estudios adelantados por sectores privados, parecen indicar que Colombia obtuvo una de las mejores calificaciones de satisfacción a nivel mundial, al compararlo con países como Estados Unidos, Reino Unido y España (Customer Index Value, 2014).

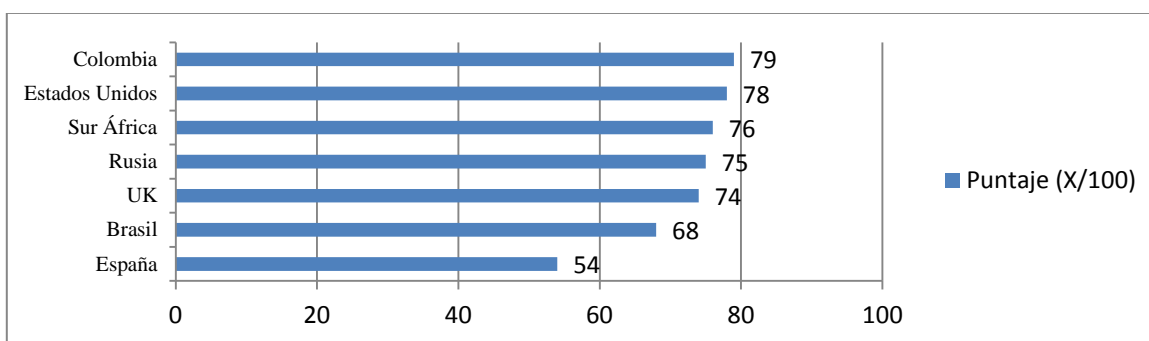
Al comparar las dos variables antes mencionadas comienza a cobrar sentido ésta investigación, la cual busca indagar a los consumidores bancarios sobre su percepción del servicio en éstas entidades y responder a la pregunta ¿El cliente bancario tiene una percepción positiva de los servicios que recibe de éstas entidades?

## Justificación

El gremio de banqueros de Colombia presume que los Bancos colombianos presentan un índice de satisfacción muy bueno, esto de acuerdo con el estudio realizado por la firma Customer Index Value (CIV), quienes usan una metodología denominada ACSI (American Customer Satisfaction Index) la cual compara las bancas de los países, así como el servicio entre los bancos del mismo país.

Un estudio realizado por ellos en 2013 determina al cliente financiero colombiano más satisfecho que los de otros países como España, Estados Unidos, Reino Unido y Brasil, como se muestra en la siguiente gráfica:

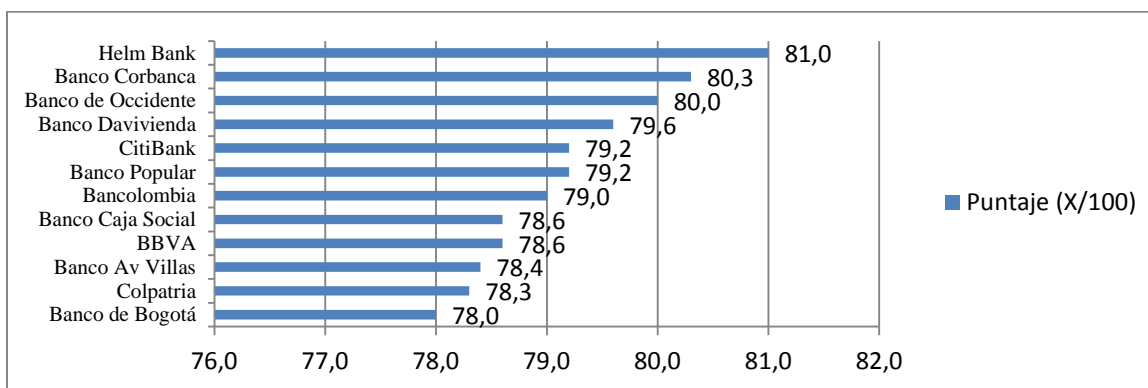
**Gráfica 1 Índice de satisfacción ACSI Sector Bancario 2013**



Fuente: (Customer Index Value, 2014)

Incluso se determina un ranking basado en el índice de satisfacción CIV que muestra los Bancos cuyos clientes están más contentos, contando algunos por encima de la media, de acuerdo con la siguiente gráfica:

**Gráfica 2 Sector Bancario de Colombia, Índice de Satisfacción CIV 2013**

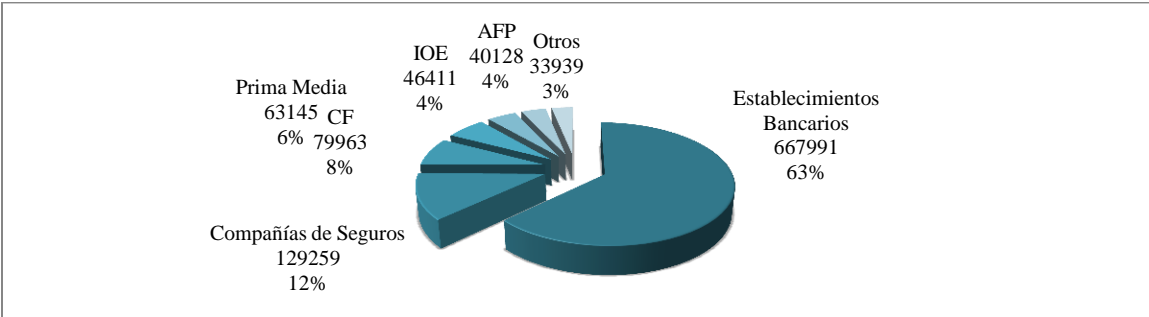


Fuente: (Customer Index Value, 2014)

Por otra parte, la Superintendencia Financiera de Colombia en los últimos años ha venido adelantando normatividades cada vez más estrictas con respecto a brindar beneficios y protecciones a los clientes bancarios, una de ellas fue la iniciativa de la Defensoría al Consumidor Financiero creada mediante la Ley 1328 del 15 de Julio de 2009, como institución obligatoria para todas las entidades vigiladas por dicha Superintendencia.

A través de ésta iniciativa dicha Superintendencia ha logrado crear estadísticas que ayudan a medir e identificar la satisfacción de los clientes financieros, pero que a la luz de los bancos parece reflejar no tan buenas noticias; por ejemplo, al mirar las cifras consolidadas a 2015, el 63% de las quejas recibidas corresponden a inconformidades interpuestas a establecimientos bancarios, como lo muestra la siguiente gráfica:

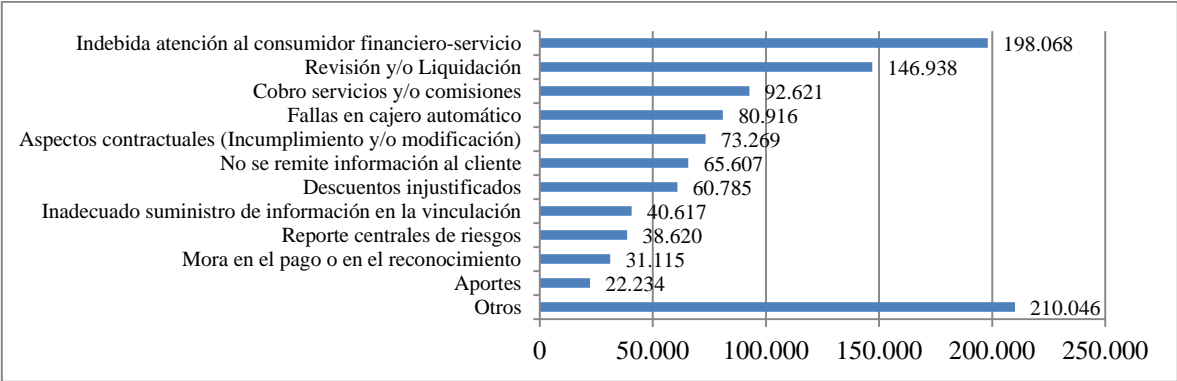
**Gráfica 3 Quejas recibidas por sectores EV, DCF, SFC Consolidado año 2015**



Fuente: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015)

Asimismo, el mayor motivo de quejas en el sector financiero está asociado con la indebida atención al consumidor financiero, cerca de 198.000 quejas, que representan un 19% de todas las recibidas en 2015 con respecto a entidades financieras vigiladas (EV), Defensores de Consumidores Financieros (DCF) y la propia Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), corresponden a éstos aspectos de servicio; como se muestra en la siguiente gráfica:

**Gráfica 4 Motivos más comunes de quejas consolidado 2015**



Elaboración propia a partir de: (Superintendencia Financiera de Colombia, 2015)

Juan Pablo Granada, Presidente de CIV en Colombia, Argumenta que los indicadores de la Superintendencia Financiera son más altos debido a que los clientes tienen menos temor a dar a conocer sus quejas ya que encuentran soluciones oportunas, si tenemos en cuenta la entrada en vigencia del estatuto de protección al consumidor (Ley 1480 de 2011) y el Defensor del Consumidor Financiero (Ley 1328 del 15 de Julio de 2009). (Publicaciones Semana S.A., 2015)

Así las cosas, vale la pena observar qué opinan las organizaciones financieras al respecto, y de ésta manera determinar hasta donde se observa la estrategia de servicio de las entidades bancarias, de igual manera determinar la relevancia y el impacto del servicio percibido por los clientes y si un buen modelo de servicio sería un elemento a considerar en las estrategias organizacionales o si los clientes utilizarían los Bancos de igual manera.

## **Antecedentes**

Desde la época denominada la “Banca Libre” que inició en 1870, hasta la llegada de los Bancos extranjeros hacia la década de los 90, Colombia se consideraba como un país con un sector financiero poco competitivo y con un grado de ineficiencia bastante alto. (Mora Cuartas, Serna Rodríguez, & Serna Rodríguez, 2010).

A partir de los años 90 cuando entran los Bancos Internacionales al mercado colombiano, debido a la apertura a la inversión extranjera, se comienza a considerar la importancia del cliente, debido a que existen evidencias que indican que una vez ingresan instituciones extranjeras a un mercado cerrado se reflejan beneficios para el mercado receptor, pues se deben enfrentar con los nuevos bancos en términos de calidad, ya que las nuevas organizaciones tienen mejor productividad, mejor índice de cartera y esto con un menor nivel de encaje. (Steiner, Barajas, & Salazar, 1999).

Sin embargo, dada la apertura económica de la década de los 90 muchos Bancos llegan al país y esto genera que para finales de los 90's y principios de los años 2000 inicie un proceso masivo de fusiones y absorciones entre las entidades financieras de Colombia<sup>1</sup>, estos procesos derivaron en una serie de impactos a los clientes financieros de la época, ya que trasladarse, terminar o interrumpir la relación que existe con un banco y moverse de una entidad a otra implica costos monetarios y emocionales conocidos como switching cost o costos de cambio<sup>2</sup>, sobre todo si los clientes tienen restricciones para acceder a la banca,

---

<sup>1</sup> Ocurren fusiones y absorciones entre: Bancolombia, Conavi y Corfinsura, Banco de Occidente y Banco Aliadas, Banco Caja Social y Colmena quienes crean BCSC, Banco Sudameris y Banco Tequendama, Banco Davivienda y Bansuperior, Banco BBVA y Banco Granahorrar, Banco de Bogotá y Megabanco, Banco Davivienda y Bancafé. (Prieto Ariza, Tovar Aragón, & Campos Osorio, 2008)

<sup>2</sup> Aquellos costes que están asociados con el paso de un proveedor a otro. (Porter, 1980)

como le ocurre a las personas naturales con ingresos bajos o a las PYME. (Prieto Ariza, Tovar Aragón, & Campos Osorio, 2008)

Posterior a éstos procesos y como efectos derivados de las masivas modificaciones en la banca colombiana, el cliente bancario ha sufrido una serie de cambios que repercuten en beneficios para el usuario del sistema bancario, dado que se pasó de tener una banca enfocada en nichos de mercado, hacia una banca mixta más equilibrada. (Prieto Ariza, Tovar Aragón, & Campos Osorio, 2008)

Hacia finales de la década de los 2000, más precisamente en el año 2009 es aprobada por el congreso de la república la Ley 1328 “Por la cual se dictan nomas en materia financiera de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones”, Ley conocida como “La Reforma Financiera”, dónde en su Capítulo I se establecen las disposiciones del “Régimen de protección al consumidor financiero”, lo que le da un vuelco total para proteger a los consumidores financieros. (Presidencia de la República de Colombia, 2009)

Esta reforma trae consigo el Sistema de Atención al Consumidor Financiero, lo que implica que los clientes<sup>3</sup>, usuarios<sup>4</sup> y clientes potenciales<sup>5</sup> de los Bancos y de todas las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera tienen derecho a recibir productos y servicios con estándares de seguridad y calidad, publicidad e información transparente y verificable por parte de las entidades vigiladas, podrán exigir agilidad y eficacia en la prestación del servicio; asimismo, tienen derecho a conocer los costos que les genera cada servicio. (Presidencia de la República de Colombia, 2009).

Adicionalmente, el Decreto 2555 de 2010 de la Superintendencia Financiera, Reglamenta la figura de Defensor al Consumidor Financiero como una institución obligatoria en las entidades vigiladas y que además se complementa con la ley 1328 de 2009. (Colpatria, 2010)

Año tras año la calificación del servicio de los bancos colombianos parece mejorar, ya que la penetración en productos bancarios trae consigo un aumento en el número de quejas, sin embargo en relación con el número actual de clientes del sistema bancario de Colombia, entre 2014 y 2015 bajó la proporción de clientes que presentan quejas de un 21% a un 17%. (Casa Editorial El Tiempo S.A., 2015)

Por último, vale la pena mencionar que las expectativas de los clientes financieros buscan canales virtuales y mecanismos innovadores de hacer Banca, por lo cual el servicio de los Bancos se ha comenzado a volcar hacia mecanismos virtuales de atención, hasta el punto

---

<sup>3</sup> Personas Naturales o Jurídicas con quien las entidades vigiladas establecen relaciones de origen legal o contractual, para el suministro de productos o servicios, en desarrollo de su objeto social. (Ley 1328, 2009)

<sup>4</sup> Persona Natural o Jurídica quien, sin ser cliente, utiliza los servicios de la entidad vigilada. (Ley 1328, 2009)

<sup>5</sup> Persona Natural o Jurídica que se encuentra en la fase de tratativas preliminares con la entidad vigilada, respecto de los productos o servicios ofrecidos por esta.



que varias instituciones financieras en Estados Unidos han reducido la jornada laboral (Gómez, 2015).

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar los determinantes del modelo de servicio como estrategia organizacional, basado en la experiencia del cliente bancario.

### **Objetivos Específicos**

1. Caracterizar los modelos de servicio financiero en Colombia.
2. Analizar los determinantes del modelo de servicio como estrategia.

## **Marco Teórico**

Desde los inicios de la teoría administrativa, el cliente se ha visto afectado por diferentes factores; por ejemplo, en la escuela clásica Frederick Taylor hacia 1911, excluyó de su teoría de la “máxima prosperidad<sup>6</sup>” el concepto del cliente y sus intereses, se enfocó en aspectos como la producción y el rendimiento de los trabajadores, el cliente fue relegado a un segundo plano (Paniagua, 2005).

Más adelante, en 1946 junto con la fundación de la Organización Internacional de Normalización (ISO) se comienzan a establecer estándares que van dirigidos de cierta manera hacia un beneficio para los usuarios, sin embargo es hasta 1987 con la creación de las normas de la familia 9000 cuando realmente se piensa en los requisitos del cliente y en una producción de máxima Calidad. (International Organization for Standardization - ISO, 1997).

Flipo (1989) señalaba como factores determinantes de la percepción de un buen servicio los 10 siguientes: fiabilidad (hacer las cosas bien a la primera), capacidad de respuesta, tangibilidad, cortesía, competencia, seguridad, credibilidad, accesibilidad, comunicación, comprensión y conocimiento del cliente. Más tarde, (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1990), resumieron y agruparon en los siguientes factores: fiabilidad, capacidad de respuesta, tangibilidad, seguridad (incluye cortesía, competencia, seguridad u credibilidad) y empatía (incluye accesibilidad, comunicación y conocimiento del cliente), que conforma un escala compuesta por 22 ítems, denominada Servqual. Para estos últimos autores, la calidad de servicio es un tipo de actitud, relacionada a la satisfacción en donde se describe las percepciones y las expectativas del consumidor acerca del servicio.

---

<sup>6</sup> ¿Cómo obtener un aumento en la producción disminuyendo costos, de tal manera que haya la “máxima prosperidad” para el patrón y la “máxima prosperidad” para cada uno de los empleados? (Paniagua, 2005)

## **Calidad**

El diccionario de la Real Academia de Lengua Española define como “calidad” la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Para (J.Peters, 1982) la calidad es lo que el cliente dice que necesita, no lo que la empresa indica como satisfactorio. Además, afirma, que todo cliente está dispuesto a pagar mucho más a cambio de la mejor calidad. Por lo tanto, las empresas que proporcionan esta calidad superior serán las triunfadoras.

## **Clientes**

Son todas aquellas personas sobre quienes repercuten nuestros productos o nuestros servicios, los clientes definen sus necesidades basándose en sus percepciones. Algunas de estas están relacionadas con el producto o servicio que brinda la empresa, las otras con el resultado de las necesidades culturales. De igual manera las percepciones que la empresa tiene de sus clientes difieren a menudo de las percepciones reales del cliente.

El objetivo de la calidad, es satisfacer las necesidades de los clientes, se logra mediante los procesos para detectar dichas necesidades; las cuales son (Juran, 1990):

- Ser cliente
- Ponerse en comunicación con los clientes
- Simular el uso por los clientes.

## **Servicio**

El servicio es una práctica que tiene por objetivo, aumentar el nivel de satisfacción del cliente<sup>7</sup> y consiste en “actividades identificables, diferenciables y esencialmente intangibles, que proveen beneficios individuales o colectivos y que no están necesariamente atadas a la venta de un producto”<sup>8</sup>.

En la norma ISO (9000:2000) comenta que “un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible”<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup>La satisfacción o la falta de ella, es la diferencia entre como espera el cliente que le traten y como percibe que le están tratando.

<sup>8</sup> IESA, programa de formación gerencial. Sección, gerencia del servicio

<sup>9</sup> Norma ISO 9000:2000

## Servicio al cliente

Según el autor (Gomez, 2006) define que el servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, logrando ser mejor que la competencia. En otras palabras el servicio al cliente es fundamental para el crecimiento de una empresa.

## Satisfacción al cliente

Una de las normas más usadas en la actualidad es la norma ISO (9001, 2008) (elaborada por la organización internacional para la estandarización). La cual, mediante una serie de procedimientos estandarizados evalúa el nivel de satisfacción de cualquier empresa.

**Figura 1 - Modelo de satisfacción al cliente ISO 9001**



**Fuente: Modelo adoptado por la ISO 9001**

## Servicio bancario

En el servicio bancario se clasifica en productos base (bienes tangibles) o como servicio base (bienes intangibles)<sup>10</sup>. “Algunos servicios bancarios se caracterizan por el alto contacto y la personalización de su contenido, en los cuales el cliente no solo quiere una solución, sino que desea, información, asesoramiento y conocimiento de su situación. Por otro lado está el servicio estandarizado o automatizado, como los cajeros automáticos, que

<sup>10</sup> Bernal, E Perspectivas de la banca en internet en el sistema financiero español. Papeles de Economía. 2002

no solo se esperan beneficios/utilidades sino también precisión, celeridad seguridad y ausencia de errores”.<sup>11</sup>

En ambos casos sea bienes tangibles o intangibles son vitales para la consecución de un nivel de servicio adecuado.

Teniendo en cuenta lo anterior la mayoría de entidades financieras ahora están enfatizadas en la calidad de servicio prestado al cliente y el nivel de eficacia de las soluciones que se le ofrecen, obteniendo un aumento a la rentabilidad ya que un buen servicio permite que el precio de los productos y servicios sea superior y se reduzcan las pérdidas no solo de clientes sino de operación, obteniendo una mejora de la imagen de la entidad.

## **Desarrollo del Trabajo**

### **Los Bancos en Colombia**

Desde la culminación de los procesos de fusión de los Bancos y las Corporaciones de Ahorro y vivienda que tuvo lugar finalizando la década de los 90's e iniciando los años 2000, la Superintendencia Financiera de Colombia ha permitido la inclusión de muchos Bancos internacionales en el país, bien sea que los Bancos del Exterior traigan sus marcas a Colombia o que éstos comparen Bancos locales; así las cosas en Colombia ha crecido vertiginosamente el sector Bancario, tanto es así que para el año 2003 en Colombia existían 17 Bancos (Mora Cuartas, Serna Rodríguez, & Serna Rodriguez, 2010) y hoy esta cifra asciende a 30 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016), lo que representa un crecimiento del 43% en poco más de una década. De ésta manera para el 2016 la Superintendencia Financiera de Colombia reporta los siguientes Bancos:

**Tabla 1 - Bancos en Colombia (Corte al: 26 de Abril de 2016)**

<b>Código</b>	<b>Nombre Comercial</b>	<b>Denominación de la Entidad</b>	<b>Domicilio</b>
1	Banco de Bogotá	Banco de Bogotá	Bogotá D.C.
2	Banco Popular	Banco Popular S.A.	Bogotá D.C.
6	Banco CorpBanca	El Banco CorpBanca Colombia S.A. Sigla: Banco CorpBanca "Helm Bank" o "Helm"	Bogotá D.C.
7	Bancolombia	Bancolombia S.A. o Banco de	Medellín (Antioquia)

<sup>11</sup> Nuevos negocios bancarios. Perspectivas del sector financiero.2004

		Colombia S.A. o Bancolombia	
9	Citibank	Citibank-Colombia - Expresión Citibank	Bogotá D.C.
12	Banco GNB Sudameris	BANCO GNB SUDAMERIS S.A. Quien podrá utilizar el nombre BANCO GNB SUDAMERIS o SUDAMERIS, seguidos o no de las expresiones sociedad anónima o la sigla S.A.	Bogotá D.C.
13	BBVA Colombia	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Colombia S.A. podrá utilizar el nombre BBVA Colombia	Bogotá D.C.
23	Banco de Occidente	Banco de Occidente S.A.	Cali - Valle y Bogotá D.C.
30	BCSC S.A.	BANCO CAJA SOCIAL S.A. podrá usar los siguientes nombres y siglas: BANCO CAJA SOCIAL BCSC Y BCSC S.A.	Bogotá D.C.
39	Davivienda	Banco Davivienda S.A. "Banco Davivienda" o "Davivienda"	Bogotá D.C.
42	Colpatría Red Multibanca	Banco Colpatría Multibanca Colpatría S.A. , nombres abreviados o siglas: "Banco Colpatría", "Colpatría Multibanca", "Multibanca Colpatría" o "Colpatría Red Multibanca"	Bogotá D.C.
43	Banagrario	Banco Agrario de Colombia S.A. - Banagrario-	Bogotá D.C.
49	AV Villas	Banco Comercial AV Villas S.A. Podrá girar bajo la denominación Banco de Ahorro y Vivienda AV Villas, Banco AV Villas o AV Villas.	Bogotá D.C.
51	Procredit	Banco ProCredit Colombia S.A. siglas "BPCC", "PROCREDIT" o "BANCO PROCREDIT"	Bogotá D.C.
52	Bancamía S.A.	Banco de las Microfinanzas - Bancamía S.A.	Bogotá D.C.
53	WWB S.A.	Banco WWB S.A.	Cali - Valle
54	Bancoomeva	Banco Coomeva S.A. - Sigla	Cali - Valle

		"BANCOOMEVA"	
55	Finandina	Banco Finandina S.A. o Finandina Establecimiento Bancario. Sigla: FINANDINA	Bogotá D.C.
56	Banco Falabella S.A.	Banco Falabella S.A.	Bogotá D.C.
57	Banco Pichincha S.A.	Banco Pichincha S.A.	Bucaramanga - Santander y Bogotá D.C.
58	Coopcentral	El Banco Cooperativo Coopcentral Sigla: COOPCENTRAL	Bogotá D.C.
59	Banco Santander	BANCO SANTANDER DE NEGOCIOS COLOMBIA S. A Siglas o nombres: Banco Santander o Santander	Bogotá D.C.
60	Mundo Mujer	"BANCO MUNDO MUJER S.A." Denominación de "MUNDO MUJER EL BANCO DE LA COMUNIDAD" o "MUNDO MUJER"	Popayán - Cauca
61	MultiBank S.A.	"BANCO MULTIBANK S.A. Sigla: "MULTIBANK S.A." o "MULTIBANK"	Bogotá D.C.
62	BANCOMPARTI R S.A.	BANCO COMPARTIR S.A. Sigla: "BANCOMPARTIR S.A."	Bogotá D.C.
11	Corficolombiana	Corporación Financiera Colombiana S.A. , pudiendo utilizar las siglas Corficolombiana S.A. o Corficol S.A.	Bogotá D.C.
37	Banca de Inversión Bancolombia	Banca de Inversión Bancolombia S.A. Corporación Financiera, podrá utilizar las siglas Banca de Inversión Bancolombia Corporación Financiera	Medellín - Antioquia
41	JP Morgan	JPMorgan Corporación Financiera S.A.	Bogotá D.C.
42	BNP Paribas	BNP Paribas Colombia Corporación Financiera S.A. podrá utilizar las siglas BNP PARIBAS COLOMBIA o BNP PARIBAS (la "Sociedad")	Bogotá D.C.

47	ITAÚ BBA Colombia S.A.	ITAÚ BBA Colombia S.A. Corporación Financiera	Bogotá D.C.
----	------------------------	---	-------------

Fuente: Elaboración propia a partir de (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016)

Esto sin tener en cuenta que se estima la entrada de nuevos competidores a la Banca como son: Coltefinanciera<sup>12</sup>, Serfinanza<sup>13</sup> y La Hipotecaria<sup>14</sup> (García, 2015).

## Productos y Servicios Financieros en la Banca de Colombia

Con el fin de entender el contexto es válido diferenciar entre productos y servicios Bancarios, Para Carmen Barroso (El marketing bancario. Un enfoque estratégico ESIC) citado por Pedro Embid, Miguel Martín y Víctor Zorrilla en su libro Marketing Financiero, se distinguen los productos financieros de los servicios financieros (Embid, Martín, & Zorrilla, 1998), así:

- **Productos Financieros:** “Aquellos que conllevan la mera transacción monetaria, percibiendo generalmente a cambio un tipo de interés” (Embid, Martín, & Zorrilla, 1998).
- **Servicios Bancarios:** “Aquellas actuaciones relativas a una entidad bancaria que apoyan y acompañan a los productos anteriormente definidos, y todas aquellas que afectarán o pudieran afectar de algún modo a los clientes” (Embid, Martín, & Zorrilla, 1998).

En ese sentido vale la pena tipificar los productos y los servicios financieros en función de sus características y beneficios, así:

**Tabla 2 - Productos Financieros**

Tipo de Producto	Descripción	Productos
Productos de ahorro o de depósito (Productos de captación)	Son productos de captación que permiten a las entidades bancarias obtener recursos de terceros (pasivos) para transformarlos en inversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas corrientes a la vista</li> <li>• Cuentas de ahorro</li> <li>• Certificados de Depósito</li> </ul>

<sup>12</sup> Compañía de Financiamiento con 35 años de experiencia, reconocimiento y prestigio en el mercado financiero colombiano (Coltefinanciera, 2016)

<sup>13</sup> SERVICIOS FINANCIEROS S.A SERFINANSA COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO es un establecimiento de crédito organizado bajo la forma de sociedad comercial anónima con domicilio principal en la ciudad de Barranquilla, legalmente constituido y sometido a la vigilancia y control de la Superintendencia Financiera. (Serfinanza S.A., 2016)

<sup>14</sup> En Colombia, donde la actividad financiera de hipotecas está limitada en la ciudad de Bogotá, La Hipotecaria apenas se encuentra expandiendo sus operaciones, pero tiene la meta de convertirse en un jugador importante en el mismo nicho como operan en Panamá y El Salvador. (Hipotecaria, 2016)

	a través de créditos.	a Término (CDT) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentas en divisas</li> <li>• Cuentas de Ahorro Programado</li> </ul>
Productos de inversión (Productos de colocación)	Son productos que transforman los recursos disponibles de la entidad en inversiones a través de los créditos y los préstamos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos</li> <li>• Créditos</li> <li>• Sobregiros</li> <li>• Cartas de Crédito</li> <li>• Préstamos Hipotecarios</li> <li>• Financiación de Importaciones</li> <li>• Financiación de proyectos</li> <li>• Financiación de fusiones y adquisiciones</li> <li>• Créditos para fusiones y adquisiciones</li> </ul>
Productos de intermediación	Son productos que las entidades financieras distribuyen a través de su red, pero que no son propiamente suyos sino de otras entidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonos y obligaciones del Estado</li> <li>• Bonos del Tesoro</li> <li>• Activos financieros de empresas privadas</li> <li>• Acciones y obligaciones convertibles</li> <li>• Repos y anotaciones en cuentas</li> </ul>
Productos parabancarios	Son productos distintos a la operación tradicional bancaria (captar y prestar) pero que se prestan a través de su red de oficinas y competen a filiales o participantes de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leasing</li> <li>• Factoring</li> <li>• Seguros</li> <li>• Pensiones y Jubilaciones</li> <li>• Fondos de inversión mobiliaria e inmobiliaria</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Embid, Martín, & Zorrilla, 1998)



**Tabla 3 - Servicios Financieros**

<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Servicios</b>
Servicios bancarios de carácter general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cheques</li> <li>• Giros</li> <li>• Domiciliación de Pagos</li> <li>• Cambio de Divisas</li> <li>• Cajas de Seguridad</li> <li>• Tarjetas Débito y Crédito</li> <li>• Consulta de Saldos y Operaciones</li> <li>• Domiciliación de Pagos</li> <li>• Domiciliación de Nóminas</li> </ul>
Servicios de Asesoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y gestión de carteras y patrimonios</li> <li>• Servicios de administración de tesorería</li> <li>• Asesoría en el mercado de valores: emisiones, salidas a bolsa, fusiones y adquirentes.</li> </ul>
Servicios Fiduciarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custodia y depósitos de acciones y obligaciones</li> <li>• Depósitos de fondos de inversión y pensiones</li> <li>• Fideicomisos</li> <li>• Registro de acciones</li> <li>• Pagos de dividendos</li> </ul>
Servicios de Banca Electrónica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Home Banking (Portales transaccionales)</li> <li>• Banca Telefónica (Audio-respuesta)</li> <li>• Corresponsalía Bancaria</li> <li>• Banca Móvil</li> <li>• Monederos o Wallets</li> </ul>
Otros Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de cobertura de tipos de interés: derivados, swaps, opciones y futuros, sobre tipos de interés, tipos de cambio, etc.</li> <li>• Asesoría de inversiones y proyectos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de (Embid, Martín, & Zorrilla, 1998)

Estos productos y servicios son aquellos que tradicionalmente se han ofrecido a través de los múltiples canales con los que cuentan los Bancos, cada uno propendiendo por ofrecer según sus segmentos algunos con más énfasis que otros.

### **Los modelos de servicio en las entidades financieras de Colombia**

Todos los productos y servicios financieros son distribuidos a través de la red de oficinas de los Bancos, además de los múltiples canales de contacto que estas entidades tienen; sin embargo, todos estos puntos de contacto traen consigo momentos de verdad<sup>15</sup> de cara al cliente y es allí cuando éstos perciben una experiencia con la entidad y se crean un juicio de valor sobre la misma.

Solo hasta cuando el cliente tiene contacto con la entidad, se puede determinar si éste percibe un buen o mal servicio, es así como las entidades financieras han determinado implementar modelos de servicio comercial denominados Modelos de Actuación Comercial (MAC).

Una vez evaluados los modelos de servicio de algunos Bancos, se identificaron aspectos comunes entre ellos, que permiten identificar el comportamiento de los clientes en las organizaciones.

Por ejemplo, en 2011 Bancolombia ocupó el primer puesto como empresa de mejor servicio al cliente, gracias a su modelo en el cual crearon protocolos y estrategias de servicio que direccionan a los clientes a otros canales. Adicionalmente esta entidad decidió acoger el servicio y la normatividad como parte de la vocación de servicio (Portafolio, 2011).

Para 2013, el Banco de Bogotá determinó para su modelo de servicio una premisa, denominada “Nuestra Banca al Servicio de los Clientes” donde determinaron que su principal efecto estaría basado en una buena segmentación y una buena oferta de valor para dichos segmentos (Banco de Bogotá, 2013).

En el mismo sentido el Banco de Occidente realiza una divulgación de su modelo de servicio en el que declara que éste constituye uno de sus pilares, para lo cual realiza encuestas de niveles de satisfacciones tanto internas como externas, adicionalmente en los casos en que no se presenta una experiencia favorable, agilizar los procesos para corregir los errores a que se haya incurrido. (Banco de Occidente, 2014)

Helm Bank, tradicionalmente ha sido reconocido como una de las entidades financieras de Colombia con mejor índice de servicio al cliente (Customer Index Value, 2014), así lo

---

<sup>15</sup> Un momento de verdad constituye cualquier evento en que una persona entre en contacto con cualquier aspecto de su organización que dé como resultado que esa persona se cree una impresión sobre la calidad de su servicio. (Cottle, 1991)

dejan entrever en su modelo de servicio donde plantean constantemente una respuesta a los clientes a través de múltiples canales; adicionalmente Helm es un banco que ha innovado en el layout<sup>16</sup> de sus puntos de venta (Helm Bank, 2013)

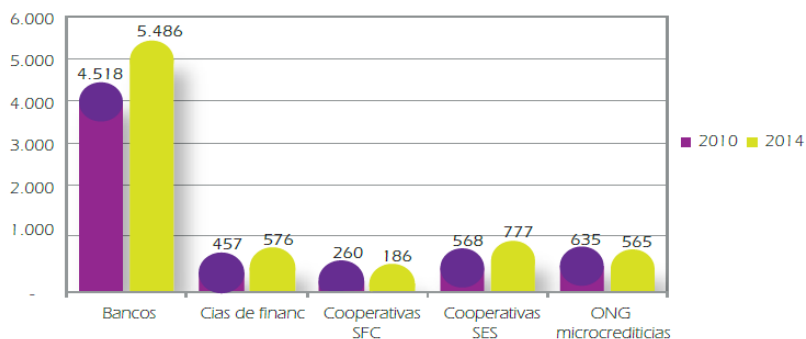
Por último, desde 2014 el Banco Popular ha venido implementando el Modelo de Atención de Clientes (MAC) para toda su fuerza comercial, con el cual buscan encontrar nuevas propuestas de valor alineadas con las necesidades de los clientes y los objetivos del banco, así como llegarle eficientemente a los clientes con dichas propuestas de valor (Banco Popular S.A., 2015)

Así se puede observar que todas las entidades han venido desarrollando modelos de servicio que favorecen la atención y el servicio a los clientes financieros, con la particularidad que todas estas estrategias han sido implementadas en la última década, lo cual hace pensar que la tendencia a mejorar la experiencia del cliente en las entidades bancarias es una premisa en la Banca Colombiana.

### La Gestión Comercial y de Servicio en las oficinas bancarias

Durante muchos años el único canal de venta y distribución de los productos financieros ha sido la oficina bancaria tradicional y los equipos de gestión externa asignada a la misma (Embid, Martín, & Zorrilla, 1998), tradicionalmente las entidades financieras de Colombia aún tienen como canal principal de atención de clientes su red de oficinas, si bien esta tendencia ha ido cambiando dada la apertura tecnológica, sigue siendo la atención presencial la que a 2014 ocupa el primer lugar en el volumen de puntos, como se muestra en el Reporte de Inclusión Financiera de la Banca de Oportunidades de Colombia.

**Gráfica 5- Variación en el número de oficinas por tipo de entidad**



Fuente: (Banca de las Oportunidades, 2014)

<sup>16</sup> Se refiere a la adecuada distribución de una planta física. (Definición propia)

Este crecimiento de casi 1000 puntos de contacto deja entrever la necesidad que los bancos tienen de tener un mayor cubrimiento de la Banca, así como de hacer que los clientes sientan la presencia bancaria a través de la inclusión financiera, fomentada por el Gobierno Nacional de Colombia a través de su programa Banca de las Oportunidades.

Vale la pena mencionar que para estas organizaciones la red de oficinas es una unidad de gestión como un canal de distribución a través del cual se transmiten las instrucciones impartidas por una central. Sin embargo, el rol de las sucursales bancarias ha venido cambiando en diferentes aspectos, entre ellos, han pasado de ser un punto de distribución pasivo donde se espera a que el cliente financiero llegue y solicite sus productos, hacia un ente activo que capta y va en busca de los clientes. (Embid, Martín, & Zorrilla, 1998).

Adicionalmente, la sucursal bancaria pasa a ser otro más de los canales de distribución, además de los que hoy se conocen, sin duda no ha dejado de ser la más importante pues es ésta la última instancia de los usuarios de los servicios bancarios. Esto implica que las oficinas bancarias tengan nuevas necesidades: Gerentes mejor entrenados y líderes de sus oficinas, debe existir mejor formación en conocimiento de productos dada la diversidad de los mismos, la oficina se convierte en la principal fuente de información de los clientes y único canal de atención personalizada junto con los asesores móviles o fuerza de venta externa, se reduce el trabajo operativo y administrativo dándole más cabida a mejorar la gestión comercial y definitivamente su rol pasa a ser más comercial que operativo (Embid, Martín, & Zorrilla, 1998).

## Determinantes de un modelo de servicio como estrategia

Las organizaciones que cuentan con una Orientación al Cliente, Innovación y Herramientas tienen una diferenciación estratégica relevante en la actualidad para una entidad financiera (Everis an NTT DATA Company, 2010), Basado en los aspectos anteriormente mencionados un adecuado modelo representa una forma de materializar la orientación al cliente, esto mediante el conocimiento del mismo. De igual forma es relevante integrar todo el flujo del cliente dentro de una organización.

**Figura 2 - Fases del modelo de gestión y agrupación funcional**



Fuente: (Everis an NTT DATA Company, 2010)

Las mejores prácticas establecieron que además de las fases del modelo de gestión mencionada anteriormente, otros aspectos que facilitan la evolución de un modelo de gestión son: cambios en la cultura organizativa y la optimización de procesos.

Al observar todas las anteriores variables, y al compararlas con las percepciones estratégicas de los Bancos, se considera oportuno determinar que todos convergen en los aspectos comunes a los cuales hacen referencia: segmentos y propuestas de valor, estructuras comerciales, herramientas de apoyo e indicadores de gestión; así las cosas se pueden considerar éstos como factores determinantes en un modelo de atención. Para esclarecerlos se describen a continuación:

### **Segmentos y Propuestas de Valor**

Se refiere a la división del mercado en grupos menores y diferenciados entre sí, lo cual según Fred (2003) se constituye en una variable importante en la estrategia de las organizaciones, por los siguientes motivos:

- Permite concentrar las estrategias de desarrollo de producto, desarrollo de mercados y la diversificación, así mismo permite implantar estrategias con éxito.
- Permite optimizar los costos, ya que se puede operar con recursos limitados, enfocando productos, campañas publicitarias y distribución a segmentos específicos.
- Permite enfocar de forma directa las estrategias del marketing mix (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Por otra parte, la propuesta de valor se refiere al crecimiento de la demanda mediante la adecuada presentación y configuración de la oferta, dirigiendo a cada segmento lo que éste necesita e incluso agregando un valor agregado sobre sus expectativas.

### **Estructuras Comerciales**

Los Bancos en general deben adaptar sus estructuras hacia el cliente, enfocando sus esfuerzos hacia una fuerza de ventas competitiva y con la capacitación necesaria para que éstos estén alineados con la estrategia de la organización y brinden una adecuada asesoría a los clientes.

La estrategia que adopte la organización debe estar alineada con la estructura que determinó para su distribución, de tal modo que puedan ser adaptables en la medida que cambien las condiciones del mercado (Kotler & Keller, 2006).

## **Herramientas de Apoyo**

El conocimiento de los clientes ha sido uno de los aspectos más relevantes en un modelo de servicio, lo interesante es que se puede conocer cuáles son sus razones de compra y permite que la estrategia se adapte según el tipo del cliente (Martínez, 2014).

Para conocer al cliente una de las herramientas más efectiva es el CRM<sup>17</sup>, más aún si se tiene en cuenta que el uso de ésta herramienta se centra en un mejor servicio al cliente; además, el uso de los datos presentes en la base de datos de CRM del cliente está directamente relacionado con la toma de decisiones estratégicas. (Valle, Puerta, & Roberto, 2015).

## **Indicadores de Gestión**

Los modelos deben ser medidos para identificar que tanto hemos avanzado en términos de servicio al cliente, así como para tener un esquema de retribución que fomente y estimule una adecuada gestión comercial acompañada de un mejoramiento al servicio (Primo, 2014).

Para David Cottle (1991) Adicional a los indicadores meramente numéricos, existen detectores denominados de humo y de fuego, que dejan entrever las reacciones de los clientes frente al servicio percibido, de tal modo que a través de los gestos logro identificar el interés que los clientes tienen y la relación que se lleva con ellos. De esta forma también se pueden encontrar mejoras a un modelo de servicio.

Un valioso indicador que puede ayudar a medir la satisfacción del servicio al cliente es el denominado Net Promoted Score ® (NPS ®) con el cual se logra identificar si un cliente es promotor o detractor de nuestro servicio. Este indicador mide una sola pregunta que enmarca todo el servicio percibido por el cliente. La pregunta es: de 1 a 10 “¿Qué tan probable es que recomiende el producto o servicio a un familiar o amigo?” (Frederick Reichheld, 2003).

## **Conclusiones**

Luego de identificar el comportamiento de las bancas y su evolución a través del tiempo, se puede establecer que los Bancos han desarrollado modelos de servicio que impactan el servicio al cliente. Asimismo, los clientes bancarios han percibido una mejora en los servicios financieros de Colombia de acuerdo con los registros de estudios internacionales.

---

<sup>17</sup> El customer relationship management (CRM) configuran una aplicación tecnológica orientada a por la filosofía del Marketing Relacional. Promueve interactuar con los consumidores de mayor valor. (Valle, 2015)

Por otra parte, la normatividad colombiana ha venido incrementando los controles enfocados hacia el cliente financiero de tal modo que los Bancos de han visto obligados a implementar beneficios para éstos.

Dada la diversificación de las necesidades de los clientes, la Banca en General ha desarrollado nuevos productos, que se distribuyen a través de canales alternos a la red de oficinas, todos con el propósito de ofrecer una multicanalidad a los clientes y fomentar la inclusión financiera, sin embargo los bancos han continuado el incremento de la red de oficinas para tener una mayor cobertura, esto hace que la oficina continúe siendo el principal canal de atención de clientes y de prestación de servicios financieros.

Por último, una adecuada segmentación, respaldada por una oferta de valor, una estructura comercial, herramientas de conocimiento del cliente y unos buenos indicadores de gestión y de reacción de los clientes se constituyen como los determinantes de los modelos de servicio.

## **Bibliografía**

9000:2000, I. (s.f.). *Oganizacion internacional para la estandarización ISO*.

9001, I. (18 de 03 de 2008). *La satisfacción del cliente en ISO 9001 Colombia*. Recuperado el 24 de 04 de 2016, de [http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la\\_satisfaccion\\_del\\_cliente\\_iso\\_9001](http://www.portalcalidad.com/articulos/71-la_satisfaccion_del_cliente_iso_9001)

Banca de las Oportunidades. (2014). *Reporte de Inclusión Financiera*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de [Bancadelasoportunidades.gov.co](http://bancadelasoportunidades.gov.co): [http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Reporte%20Inclusion%20Financiera/4to\\_reporte/particion/Cobertura%20Financiera.pdf](http://bancadelasoportunidades.gov.co/documentos/Reporte%20Inclusion%20Financiera/4to_reporte/particion/Cobertura%20Financiera.pdf)

Banco de Bogotá. (Diciembre de 2013). *BancoDeBogotá.com*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de [BancoDeBogotá.com](http://www.bancodebogota.com): <https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2013/segundo-semester/informe-gestion-II-2013-capitulo4.pdf>

Banco de Occidente. (2014). *Informe de Generación de Valor Social*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de [Bancodeoccidente.com.co](http://www.bancodeoccidente.com.co): <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/wcm/connect/banco-occidente/c080aa87-e08c-4126-b860-93574c6880ee/Balance-2015.pdf?MOD=AJPERES>

- Banco Popular S.A. (Junio de 2015). *Informe de Gestión*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de [bancopopular.com.co](https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/94b21ad9-5505-4ef5-bd46-8cfc60d28a3c/Informe-Asamblea-1er-Semestre-2015.pdf?MOD=AJPERES):  
<https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/94b21ad9-5505-4ef5-bd46-8cfc60d28a3c/Informe-Asamblea-1er-Semestre-2015.pdf?MOD=AJPERES>
- Casa Editorial El Tiempo S.A. (04 de Septiembre de 2015). *Banca colombiana lidera 'top' de satisfacción del cliente*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/banca-colombiana-lidera-top-satisfaccion-cliente-28510>
- Colpatria. (2010). *Defensoría del Consumidor Financiero*. Recuperado el 06 de Abril de 2016, de Defensoría del Consumidor Financiero:  
<https://www.colpatria.com/Publico/defensoria/Index.htm>
- Coltefinanciera. (26 de Abril de 2016). *Coltefinanciera.com.co*. Obtenido de Coltefinanciera.com.co: <http://www.coltefinanciera.com.co/asi-somos/historia>
- Cottle, D. (s.f.).
- Cottle, D. (1991). *El servicio centrado en el cliente*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Customer Index Value. (2014). *ACSI Finance and Insurance Report*.
- Embíd, P., Martín, M., & Zorrilla, V. (1998). *Marketing Financiero*. Madrid: McGraw Hill.
- Everis an NTT DATA Company. (2010). *Excelencia en la gestión de clientes - Estudio everis global de ejecutivos de entidades financieras*. Madrid: Everis.
- Flipo, P. (1989). *Gestión de empresas de servicios*. Barcelona.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpán de Juárez (México): Pearson.
- Frederick Reichheld, B. &. (2003). Estados Unidos.
- García, C. (12 de Febrero de 2015). *ElTiempo.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2016, de Tres entidades se estrenan este año en el negocio bancario:  
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/bancos-en-colombia-entran-nuevos-competidores/15234102>
- Gómez, D. (11 de Agosto de 2015). *Dinero*. Obtenido de Adiós al ladrillo: perfil del banquero del futuro: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/opinion-sobre-evolucion-del-sector-bancario/215753>
- Gomez, H. S. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Colombia: panamericana.



- Helm Bank. (Noviembre de 2013). *grupohelm.com*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de Manual Sistema de Atención al Consumidor Financiero:  
[https://www.grupohelm.com/sites/default/files/manual\\_sac\\_banco.pdf](https://www.grupohelm.com/sites/default/files/manual_sac_banco.pdf)
- Hipotecaria, B. L. (26 de Abril de 2016). *lahipotecaria.com*. Obtenido de lahipotecaria.com: <http://www.lahipotecaria.com/colombia/quienes-somos/>
- International Organization for Standardization - ISO. (1997). *Friendship Among Equals*. Recuperado el 20 de Abril de 2016, de International Organization for Standardization - ISO: [http://www.iso.org/iso/home/about/the\\_iso\\_story.htm#12](http://www.iso.org/iso/home/about/the_iso_story.htm#12)
- J.Peters, T. (1982). La calidad como filosofía de gestión.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Ley 1328. (2009).
- Martínez, M. (2014). *Atención al Cliente*. Madrid: Paraninfo.
- Mora Cuartas, A. M., Serna Rodríguez, M., & Serna Rodríguez, N. (2010). Las entidades bancarias en Colombia, consecuencia de un movimiento constante del sector bancario. *Revista MBA EAFIT*, 32-53.
- Paniagua, C. G. (2005). *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo*. San José de Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry. (1990). Un modelo conceptual de la calidad del servicio y sus implicaciones para la investigación futura . *ofMarketing. of marketing* vol 49.
- Portafolio. (23 de Febrero de 2011). *Helm Bank cuenta con el mayor índice de satisfacción entre usuarios* . Recuperado el 28 de Abril de 2016, de [portafolio.com.co: http://www.portafolio.co/economia/finanzas/helm-bank-cuenta-mayor-indice-satisfaccion-usuarios-154650](http://www.portafolio.co/economia/finanzas/helm-bank-cuenta-mayor-indice-satisfaccion-usuarios-154650)
- Portafolio. (30 de Mayo de 2011). *Portafolio.com.co*. Recuperado el 28 de Abril de 2016, de Las 10 empresas con mejor servicio al cliente:  
<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/10-empresas-mejor-servicio-cliente-140664>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy, Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Presidencia de la República de Colombia. (27 de Junio de 2009). *ABC de la Reforma Financiera*. Recuperado el 06 de Abril de 2016, de Superintendencia Financiera de

Colombia:

<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/ConsumidorFinanciero/abcrf.html>

Prieto Ariza, A. M., Tovar Aragón, C., & Campos Osorio, A. (2008). Competencia en un contexto de consolidación financiera: una aplicación al caso colombiano.

*Documentos CEDE - Universidad de los Andes*, 37-41.

Primo, D. (10 de Febrero de 2014). *Marketing y Clientes*. Recuperado el 29 de Abril de 2016, de ¿Qué palancas utilizan los mejores modelos comerciales?:

<http://marketingyclientes.blogspot.com.co/2014/02/que-palancas-utilizan-los-mejores.html>

Publicaciones Semana S.A. (2015). ¿Qué tan satisfechos están los colombianos con los bancos? *Revista Dinero*.

Serfinanza S.A. (26 de Abril de 2016). *Serfinanza.com.co*. Obtenido de

<http://www.serfinanza.com.co/web/serfinanza/corporativo/quienessomos>

Steiner, R., Barajas, A., & Salazar, N. (1999). Liberalización y entrada de capital extranjero en el sector bancario colombiano. *Documentos CEDE - Universidad de los Andes*.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2015). *Estadística de quejas - Anual - (SFC, Defensores del Consumidor Financiero, Entidades)*.

Superintendencia Financiera de Colombia. (26 de Abril de 2016). *Entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de Entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia:

<https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=61694>

Valle, A. (2015). *Estrategias para el Uso de un CRM*. IT Campus Academy.

Valle, A., Puerta, A., & Roberto, N. (2015). *Curso de consultoría TIC, Gestión, Software ERP y CRM*. IT Campus Academy.