

**PROCESOS Y MODELOS DE VENTA PREFERIDOS POR LOS USUARIOS  
FINANCIEROS EN BOGOTÁ EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 2019**

**DIANA CAROLINA MONTAÑEZ RINCÓN**

**Proyecto de grado para optar el título de Maestría en Administración de  
Empresas- MBA**

**Tutor Académico**

**WILLIAM ZULUAGA MUÑOZ**

**Vicerrectoría de Formación Académica**

**Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas**

**UNIVERSIDAD EAN**

**Bogotá, 2019**

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

**PÁGINA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

Firma del Jurado

---

Firma del Presidente Comité de Grados

---

Firma del Director del Proyecto

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

**Contenido**

1. RESUMEN .....	8
2. INTRODUCCIÓN .....	10
3. ANTECEDENTES .....	12
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
5. OBJETIVOS .....	23
5.1. Objetivo General .....	23
5.2. Objetivos específicos .....	23
6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
7. MARCO TEÓRICO .....	26
8. METODOLOGÍA .....	32
9. DESARROLLO DEL TRABAJO .....	44
9.1. Inclusión Financiera en Colombia .....	46
9.2. Inclusión Financiera en Bogotá .....	53
9.3. Clases de consumidores emergentes .....	54
9.4. Tendencias de consumo emergentes .....	57
9.5. Atributos bancarios de los consumidores.....	58
9.5.1. Atributos bancarios para los Nómadas:.....	59
9.5.2. Atributos bancarios para los Cazadores:.....	63
9.5.3. Atributos bancarios para los Buscadores de calidad: .....	68
9.6. Análisis de productos y servicios financieros .....	72

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

9.6.1. Productos del activo .....	73
9.6.2. Productos del pasivo .....	77
9.6.3. Servicios adicionales asociados al rol de entidad financiera .....	79
9.6.4. Modelos y Canales de venta de las entidades financieras .....	82
9.7. Propuesta de Gestión Comercial .....	86
10. CONCLUSIONES.....	90
11. BIBLIOGRAFÍA .....	96

## LISTA DE TABLAS

### **CAPÍTULO 3: ANTECEDENTES**

Tabla 1. Antecedentes, procesos y modelos de venta de los bancos .....	15
--	----

### **CAPÍTULO 4: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Tabla 2. Estudios de Modelos y Procesos de venta de productos financieros.....	17
--	----

### **CAPÍTULO 8: METODOLOGÍA**

Tabla 3. Análisis y selección muestra .....	33
---	----

Tabla 4. Distribución muestra por entidades bancarias.....	34
--	----

Tabla 5. Ficha técnica de la encuesta .....	34
---	----

Tabla 6. Desarrollo objetivos específicos del estudio.....	37
--	----

Tabla 7. Definiciones conceptuales y operacionales.....	39
---	----

Tabla 8. Resultados Estudio Accenture versus Estudio Actual .....	41
---	----

### **CAPÍTULO 9: DESARROLLO DEL TRABAJO**

Tabla 9. Características y tendencias de los usuarios financieros .....	56
---	----

## LISTA DE FIGURAS

### **CAPÍTULO 4: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Figura 1. Mercados objetivo de las Fintech en Colombia.....	18
Figura 2. Número de pagos realizados a través de internet en Colombia.....	19
Figura 3. Suscripciones de telefonía móvil (por cada 100 habitantes) .....	20
Figura 4. Suscripciones de banda ancha móvil (por cada 100 habitantes) .....	20

### **CAPÍTULO 7: MARCO TEÓRICO**

Figura 5. Marco teórico, modelos y procesos de venta de los bancos .....	30
--	----

### **CAPÍTULO 9: DESARROLLO DEL TRABAJO**

Figura 6. Encuestas de satisfacción del cliente en el primer semestre de 2019 .....	44
Figura 7. Distribución de los canales utilizados en la encuesta de satisfacción.....	45
Figura 8. Calificación histórica de los canales, encuesta de satisfacción.....	46
Figura 9. Número de transacciones .....	48
Figura 10. Participación (%) de canales transaccionales por monto de las operaciones .....	49
Figura 11. Crecimiento anual de canales transaccionales por número y monto transado, 2017-2018 .....	50
Figura 12. Participación operaciones por canal y tipo de transacción, 2018.....	51
Figura 13. Número de adultos con algún producto de depósito por rango de edad y actividad, 2018. ....	53
Figura 14. Características consumidores emergentes .....	55
Figura 15. Panorama productos, servicios y canales analizados.....	73

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

Figura 16. Porcentaje de adultos con al menos un producto de crédito vigente por rangos de edad, 2018. ....	75
Figura 17. Número de cuentas de ahorro totales y activas en 2017 y 2018.....	78
Figura 18. Participación operaciones por canal y tipo de transacción, 2018.....	81
Figura 19. Número de transacciones .....	84
Figura 20. Pantalla sistema oficina de servicio .....	88

## 1. RESUMEN

El presente documento busca “Estructurar una propuesta para la mejora en los modelos y procesos de venta a usuarios financieros de un grupo de bancos en Bogotá”. Para ello, fue seleccionada una muestra de usuarios financieros residentes en Bogotá, con por lo menos un producto activo en un grupo de bancos objetivo.

Dado que todas las personas cuentan con características diferentes, esto hace que los productos y/o canales de venta dirigidos a ellos, puedan ser diseñados de forma personalizada. La Asobancaria en su libro “Regulación y Gestión de Riesgos Financieros”, menciona como la revolución digital plantea nuevos problemas y retos que tienen que ser analizados y respondidos.

La investigación realizada está basada en el Estudio Global con Consumidores en Distribución y Marketing 2017 realizado por Accenture, en el cual, con la opinión de más de 32.000 clientes de bancos en 18 mercados, se describen los comportamientos y las expectativas de los consumidores frente a la transformación de los bancos. También con énfasis en cinco aspectos importantes que permitieron conocer más a profundidad las necesidades y expectativas de los usuarios: 1). Demografía, 2). Relación actual con su banco, 3). Expectativas, 4). Beneficios y 5). Tecnología y redes sociales.

De igual forma, en esta investigación se realizó un análisis acerca de la inclusión financiera en el país y en Bogotá, que permitieron detallar e identificar aspectos importantes relacionados con el objetivo de la investigación, tales como: a) los atributos de los usuarios financieros, clasificándolos en Nómadas, Cazadores y Buscadores de Calidad, así como b) la identificación de características y comportamientos de los productos financieros del activo y del pasivo que fueron insumo en la investigación.

Finalmente, se logró en la presente investigación, concluir que cada persona es diferente y por ende requiere de distinta atención y personalización de los productos y servicios financieros que le ofrecen. Esto, dependiendo incluso de los atributos que los caracterizan, permitiendo identificar cuáles son las necesidades y a su vez las expectativas que tiene de su banco, frente a distintos aspectos adicionales

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

a los productos, como son a) el servicio al cliente, b) el nivel de confianza y c) la apertura al cambio.

## 2. INTRODUCCIÓN

Este estudio, está basado en el Estudio Global con Consumidores en Distribución y Marketing 2017, en el cual se describen los comportamientos y expectativas de los consumidores frente a la transformación de los bancos (Accenture, 2018). En el cual, se contó con la opinión de más de 32.000 clientes de bancos en 18 mercados.

Se parte del estudio mencionado anteriormente, teniendo en cuenta los distintos estudios que se han venido desarrollando, en los cuales se analizan las perspectivas que tienen los usuarios financieros de sus bancos, respecto a los modelos y procesos de venta que vienen implementando.

Partiendo de la investigación sobre algunos estudios realizados por referentes como Accenture, Price Waterhouse Cooper, KPMG, Google, Millward Brown, Deloitte, entre otros, se resaltaron ciertas categorías importantes sobre las cuáles se desarrolló este trabajo, como son: 1) los comportamientos de los usuarios financieros, 2) las expectativas del cliente y 3) las expectativas de los *Millennials*.

Así mismo, se logró resaltar del estudio de Accenture, la clasificación de los usuarios financieros en: 1) Nómadas, grupo de alta actividad digital y preparados para nuevos modelos de entrega; 2) Cazadores, buscadores de la mejor oferta de precio, y por último 3) Buscadores de calidad, enfocados en encontrar un servicio de alta calidad y protección de sus datos personales.

De acuerdo a lo anterior, este estudio se enmarca en una muestra estratificada, seleccionada sobre la población de Bogotá, teniendo en cuenta que fueran usuarios financieros residentes y contarán con mínimo una cuenta de ahorros activa en alguno de los bancos de la ciudad. Esto, con el fin de que sirva de: a) aporte a la línea de investigación de la Universidad EAN, “Modernización de organizaciones”, b) lograr un análisis similar al realizado por Accenture y que permita identificar ciertas características e información a través de, c) un modelo de consumidores conocidos como Nómadas, Cazadores y Buscadores de Calidad.

A través del planteamiento del problema de ésta investigación y dado los resultados del estudio, la pregunta que procede es: **¿Cuáles son los procesos y modelos de venta que pueden aplicar los bancos en Bogotá a sus usuarios financieros, para el segundo semestre de 2019?** A su vez, se buscó soportar la

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

falta o difícil acceso a un estudio o análisis que permitiera conocer e identificar cuáles son las necesidades y expectativas que tienen los usuarios financieros de Bogotá en el segundo semestre de 2019, frente a los productos y servicios financieros que le ofrecen actualmente sus bancos.

Así mismo, se indagó acerca del estado de la inclusión financiera en Colombia y en Bogotá y las tendencias que presentan los usuarios financieros de acuerdo a los productos y servicios, enfocados en el modelo o canal de venta bajo el cual prefieren ser atendidos y la diferencia que se marca en esta preferencia, dependiendo del tipo de producto (activo o pasivo) e incluso los distintos servicios adicionales que la banca ofrece.

Finalmente, esta investigación permitió sacar varias conclusiones de acuerdo a los aspectos evaluados en las categorías: 1). Demografía, 2). Relación actual con su banco, 3). Expectativas, 4). Beneficios y 5). Tecnología y redes sociales, dejando al final una propuesta comercial dirigida a las entidades financieras principalmente, donde se reúnen las conclusiones y los pasos más relevantes que se deben de seguir para lograr de forma satisfactoria una buena relación banco- usuario financiero en Bogotá.

### 3. ANTECEDENTES

Para el sector financiero, se han venido desarrollando estudios que analizan las perspectivas que tienen sus usuarios, frente a los distintos cambios que estos han implementado en sus modelos y procesos de venta, teniendo en cuenta los retos que enfrenta el sector. Es el caso, del Estudio Global con Consumidores en Distribución y Marketing 2017 realizado por Accenture, en el cual, con la opinión de más de 32.000 clientes de bancos en 18 mercados, en el cual se describen los comportamientos y las expectativas de los consumidores frente a la transformación de los bancos (Accenture, 2018).

Así mismo, de acuerdo al estudio que se mencionó en el párrafo anterior, éste clasifico a cada uno de los estudios que se mencionan aquí. En la categoría 1. Comportamientos, se encuentra que, en algunos países de Latinoamérica como Argentina, Chile y Perú, vienen investigando acerca de los retos que tiene la banca. Por ejemplo, el estudio denominado ¿Qué esperan los argentinos de una banca digital?, realizado por Google y Millward Brown, permitió que se identificaran una serie de oportunidades que tienen los bancos en las decisiones que toman los argentinos sobre cómo operar desde su celular, cuando necesitar asesoría presencial y especializada o la decisión de cambiarse a un banco que ofrezca servicios online (Google y Millward Brown, 2016).

También, se encuentra el estudio sobre hábitos y comportamientos de los clientes bancarios, realizado a más de 4.000 clientes en Argentina, Chile, Colombia y Perú, en el que se analizan las actitudes y comportamientos frente a los distintos canales, servicios, y productos, así como el nivel de satisfacción y lealtad hacia sus entidades bancarias, haciendo una clasificación entre los encuestados, así:

- 1). Nómadas, grupo de alta actividad digital y preparados para nuevos modelos de entrega;
- 2). Cazadores, buscadores de la mejor oferta de precio y, por último, los
- 3). Buscadores de calidad, enfocados en encontrar servicio de alta calidad y en protección de sus datos personales. (Accenture, 2017)

Así mismo, son de resaltar: el estudio *Perspectiva Bancaria 2018*, con la identificación de una cantidad de desafíos que enfrentan los bancos para equilibrar la transformación digital y las tendencias que la impulsan (Deloitte, 2018); así como la 1ra Encuesta sobre Perspectivas del Mercado Financiero, que habla acerca del impacto del acuerdo con los Holdouts<sup>1</sup> y cómo para la mayoría de los participantes la tecnología es la principal fuerza que moverá a la industria financiera y el impacto con sus clientes (Price Waterhouse Coopers, 2016).

Por otra parte, se encuentra la categoría 2. Expectativas del cliente, donde se evidencia se han desarrollado sondeos e indagaciones, con el fin de responder a preguntas como ¿Qué buscan los clientes de servicios en la era digital?, pretendiendo obtener una comprensión de los comportamientos, las prioridades y las necesidades de los clientes, frente a los modelos de venta que le ofrecen sus bancos; logrando que más de 500 personas compartieran acerca de sus hábitos y preferencias bancarias, frente a los canales digitales y el papel del sistema financiero para crear estrategias acordes a las necesidades de los usuarios (Price Waterhouse Coopers, 2017).

Similar al estudio mencionado en el párrafo inmediatamente anterior, pasa en el informe *Future State 2030: The global megatrends shaping governments*, en que se identificaron las expectativas que tienen los nuevos consumidores y los desafíos que enfrenta la industria financiera para adaptarse a las comunidades de nativos digitales y en cómo orientar a los clientes del futuro (KPMG, 2014).

Por último, en la categoría 3. Expectativas de los Millennials<sup>2</sup>, son de destacar, el estudio realizado bajo la opinión de diferentes entidades financieras y un

---

<sup>1</sup> Son los acreedores que se niegan a participar en el proceso de reestructuración de una deuda, es decir, un acreedor inflexible, riguroso. Como tal, es un término utilizado en el área de economía y finanzas. La palabra proviene del inglés *to hold out*, que traduce literalmente en español 'quedarse fuera'.

<sup>2</sup> La generación millennial, se ubica entre el siglo XX y principios del siglo XXI. Comprende a los jóvenes nacidos entre 1980 y 2005, cuyas edades fluctúan entre los 20 y los 35 años. En este sentido y siguiendo el reporte de Tendencias digitales. Conecta tu marca con

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

grupo de Fintech<sup>3</sup>, en el cual se explora la relación de la banca con los jóvenes y el punto de vista que éstos tienen acerca de los productos y procesos que ofrecen (Good Rebels, 2016). Y a su vez, la conexión de lo que piensan estos, a través del estudio *An International Study of youth Attitudes to banking and online banking services*, realizado a más de 10.000 millennials, en el que se concluye que las entidades financieras tienen un reto grande para lograr fidelizar a sus clientes y ofrecerles productos de acuerdo a sus necesidades y en los canales respectivos (Gemalto, 2014).

De esta manera, se puede observar en la tabla 1. Antecedentes, modelos y procesos de venta de los bancos, los principales estudios indagados como base para el desarrollo de esta investigación.

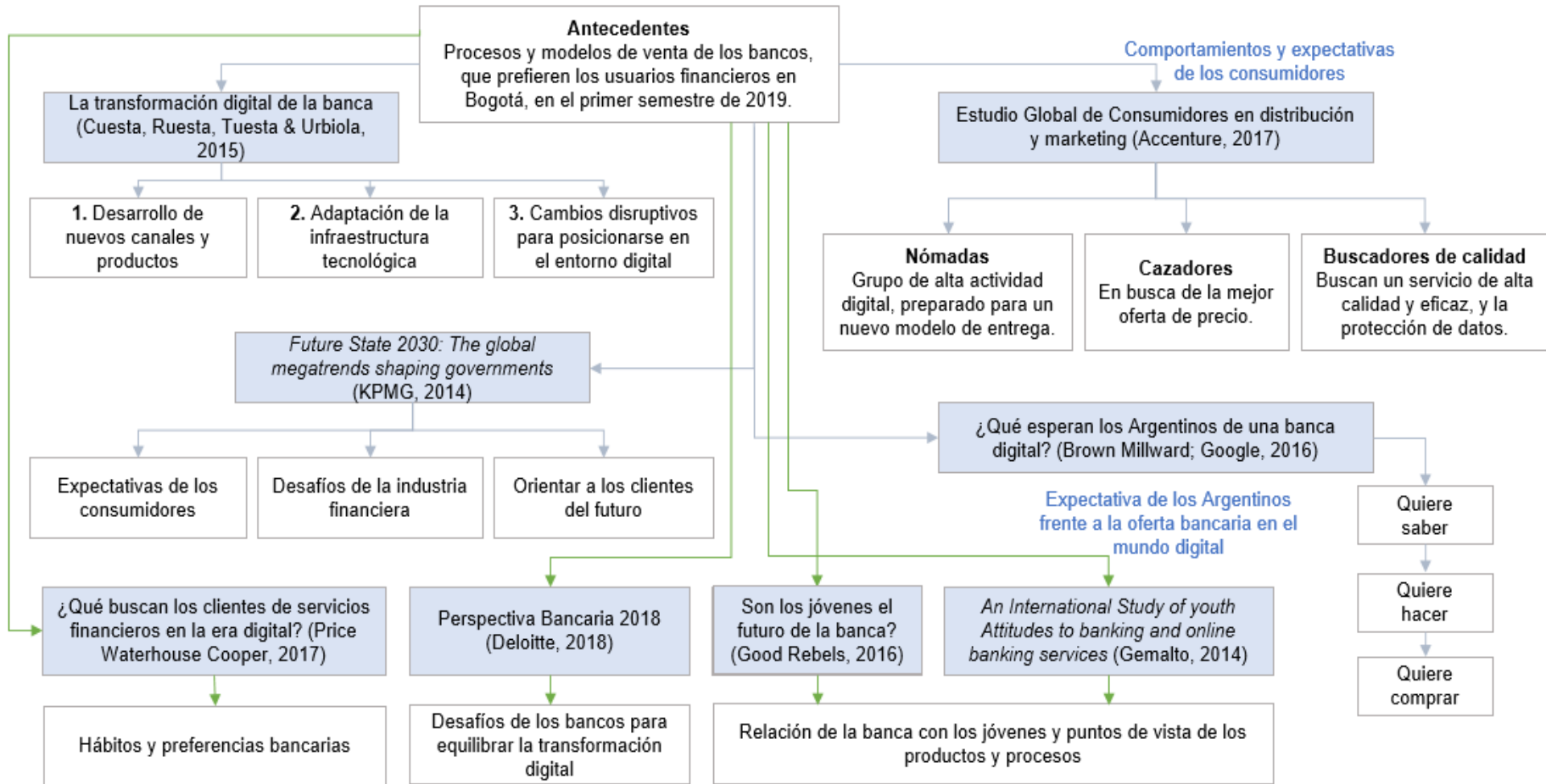
---

los millennials, actualmente en Latinoamérica 30% de la población es millennial. Además, según una proyección de la consultora Deloitte en 2025 representarán 75% de la fuerza laboral del mundo (Gutiérrez, 2014).

<sup>3</sup> Empresas innovadoras que están emergiendo en estos últimos años y que ofrecen nuevas soluciones financieras con el soporte de las nuevas tecnologías. (Iguar, 2016)

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

**Tabla 1.** Antecedentes, procesos y modelos de venta de los bancos



Fuente: Elaboración propia a partir de estudios citados

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La realización de investigaciones como las relacionadas en la tabla 2. Estudios de Modelos y Procesos de venta, permite al sector bancario estar a la vanguardia con la tecnología y lo que se aproxima cada vez con las nuevas generaciones frente al sector financiero, identificando lo que esperan los usuarios y enfocarse en las necesidades del cliente. En efecto: Rosana Mazza, socia de PwC Argentina, concluye lo siguiente: “El cliente es cada vez más exigente. Los bancos deben saber qué quiere su cliente y enfocarse en cada segmento de consumidores de manera diferente para satisfacer sus necesidades” (PwC, 2016)

Es de resaltar que en Colombia no es de fácil acceso los estudios e investigaciones que han desarrollado algunas organizaciones, dirigidas a conocer lo que piensan los usuarios financieros acerca de los modelos y procesos de venta de sus bancos, debido tal vez por la privacidad y propiedad intelectual de la misma.

No obstante, se pueden mencionar estudios que han realizado como el denominado “Transformación Digital: Las Fintech revolucionando el sistema financiero”, en el que se analizan el promedio de inversiones que realizarán los empresarios en Colombia para la transformación digital, donde se resalta un crecimiento del 75,48% en un año, así como que Colombia es el tercer país en América con más Startups<sup>4</sup> Fintech<sup>5</sup>, entre las cuáles su mercado objetivo en gran parte está orientado a la banca, como se puede observar en la Figura 1. Mercados objetivo de las Fintech en Colombia. (Colombia Fintech, 2019)

---

<sup>4</sup> Definida como aquella sociedad que, pese a su juventud y a la falta de recursos para su desarrollo, consigue obtener resultados en el mercado y pasar a un siguiente nivel estructural al ser impulsada por ángeles inversionistas o absorbida por empresas ya consolidadas. (Montoya Pinesa, 2016)

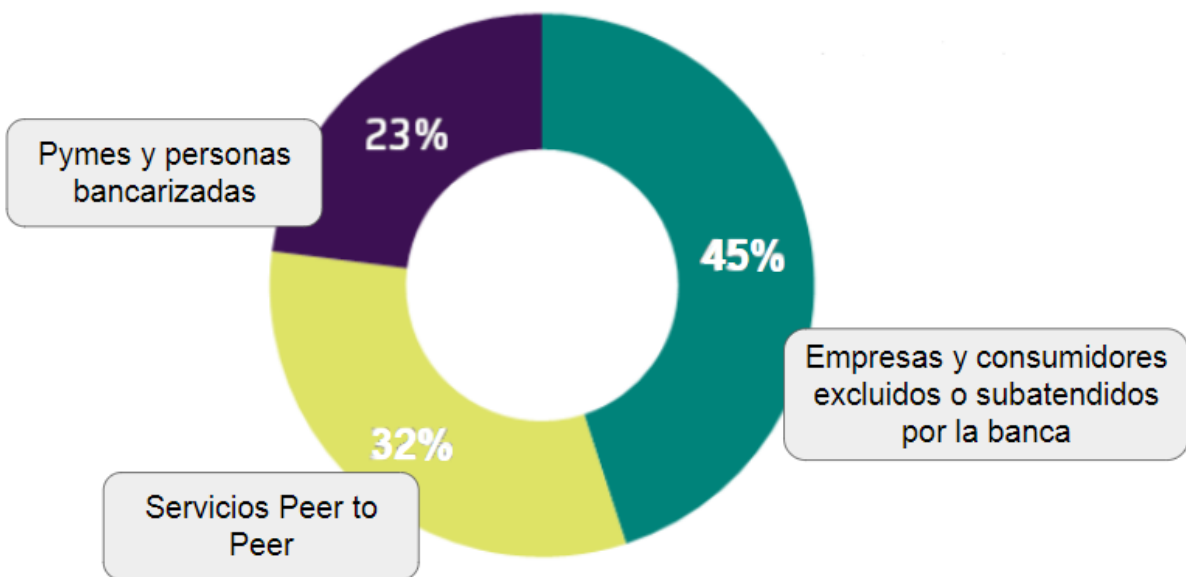
<sup>5</sup> Empresas innovadoras que están emergiendo en estos últimos años y que ofrecen nuevas soluciones financieras con el soporte de las nuevas tecnologías. (Igual, 2016)

**Tabla 2. Estudios de Modelos y Procesos de venta de productos financieros**

Estudio	Propósito Investigación	Población objetivo	Perfil de los encuestados	Modelos y Procesos de Venta	Canal de Venta	Productos y Servicios	Nuevas tecnologías
¿Qué esperan los argentinos de una banca digital? (Brown, Millward; Google, 2016)	Expectativa de los argentinos frente a la oferta bancaria en el mundo digital	1000 personas en Argentina	Momentos del cliente: Quiere saber, Quiere Hacer y Quiere Comprar	Sucursal Física Páginas Web	Tablet Computadora Teléfono Fijo Oficinas Celular	Asesoría Financiera Cuentas Bancarias Tarjetas de Crédito Préstamos	Web mobile-friendly
¿Qué buscan los clientes de servicios financieros en la era digital? (Price Waterhouse Cooper, 2017)	Hábitos y preferencias bancarias	500 personas en Argentina	51% hombres y 49% mujeres, a partir de los 18 años de edad.	Páginas Web Aplicación Móvil Call Center Sucursal Física	Tablet Computadora Teléfono Fijo Celular Oficinas	Apertura de cuenta Transferencias Consulta de saldos Pagos Gestión de tarjetas Asesoramiento Otras (Beneficios, Plazos, etc.)	Realidad aumentada Billetera Virtual Autenticación Biométrica Criptomonedas Pagos con QR
¿Cómo pueden satisfacer los bancos las demandas de los clientes? (Accenture, 2017)	Comportamientos y expectativas de los consumidores	32715 clientes de bancos en 18 mercados: Australia, Benelux, Brasil, Canadá, Chile, China (Hong Kong), Francia, Alemania, Indonesia, Irlanda, Italia, Japón, Países nórdicos (Finlandia, Noruega y Suecia), Singapur, España, Tailandia, Reino Unido y Estados Unidos.	Nómadas Cazadores Buscadores de Calidad	Proveedores Alternativos Sucursal Física Combinación Físico/Digital Transacciones en línea Amazon/Google Redes Sociales Páginas Web	Celular Computadora Oficinas Cajeros automáticos	Transferencias internacionales Monedas digitales Asesoría Financiera Tarjetas de Crédito	Wearables Realidad Virtual

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de estudios citados

**Figura 1.** Mercados objetivo de las Fintech en Colombia

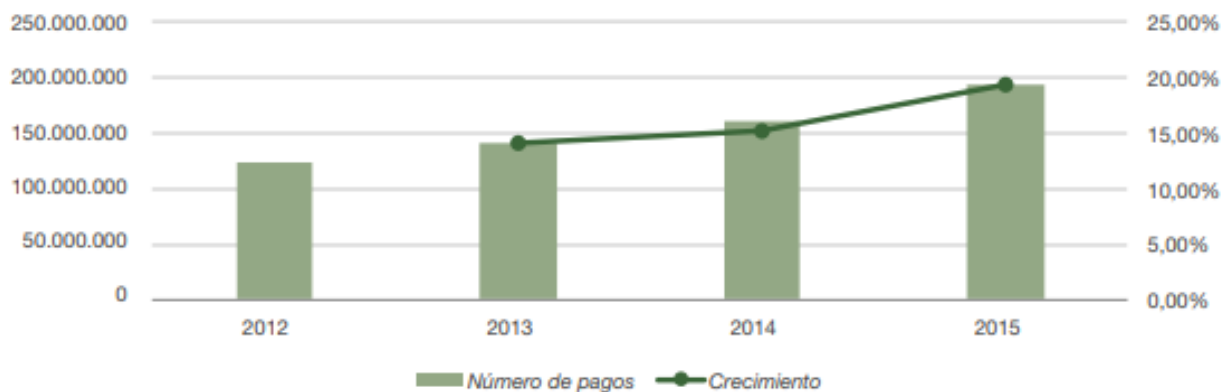


**Fuente:** Colombia Fintech. (2019). Transformación Digital: Las Fintech revolucionando el sistema Financiero.

Así es que, las entidades financieras del mundo deben desarrollar cada vez más su foco en investigación e innovación, frente a las tendencias, novedades y desarrollo tecnológico, que ha contribuido como lo manifiesta el estudio “Informe de tipificación: La Banca Colombiana en 2016”, a que cada vez más personas tengan acceso a medios de pago como tarjetas de crédito y débito, y canales como internet y dispositivos móviles. Se evidencia esto en la Figura 2. Número de pagos realizados a través de internet en Colombia, donde es notorio su crecimiento desde hace unos años.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

**Figura 2.** Número de pagos realizados a través de internet en Colombia



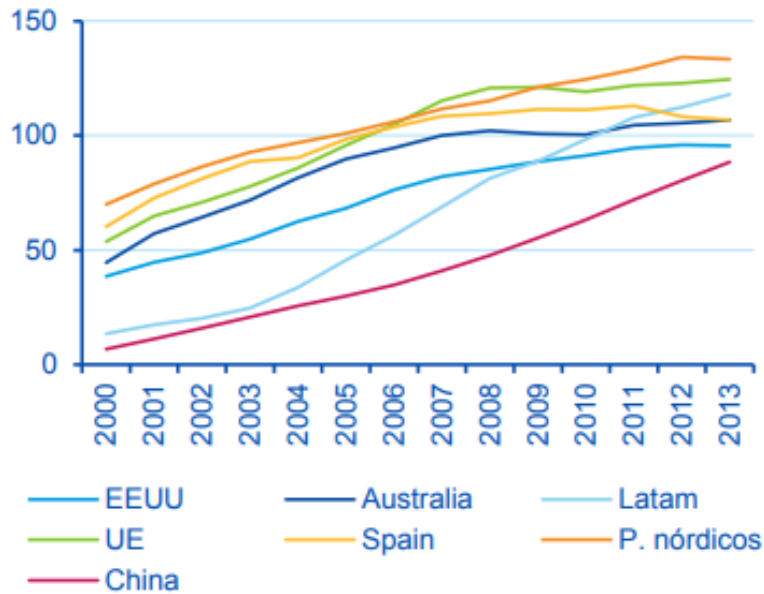
**Fuente:** Asobancaria. (2016). Informe de tipificación: La Banca Colombiana en 2016.

De acuerdo con lo que se pretende indagar con la pregunta de investigación **¿Cuáles son los procesos y modelos de venta que pueden aplicar los bancos en Bogotá a sus usuarios financieros, para el segundo semestre de 2019?**, es importante tener en cuenta los constantes cambios que vienen desarrollando las entidades financieras en cuanto a sus servicios, productos y modelos de venta, donde entran nuevos factores como la edad, el género y la accesibilidad, entre otros, mediante los cuales se puede definir hacia quién y cómo deben ser dirigidos, teniendo en cuenta los estudios mencionados en los antecedentes.

A su vez, existen aspectos como el ingreso constante y acelerado del internet y de los móviles (celulares, iPad, laptop) como se evidencia en los resultados obtenidos en el estudio realizado por el Observatorio de Economía Digital del Banco BBVA “La transformación Digital de la Banca”, en el que se refleja el aumento en las suscripciones de telefonía y banda ancha móvil en los últimos años, como se puede evidenciar en la Figura 3. Suscripciones de telefonía móvil (por cada 100 habitantes) y la Figura 4. Suscripciones de banda ancha móvil (por cada 100 habitantes) y que ha hecho que sectores como el financiero se adapten a las exigencias de los consumidores pese a que, no todo el mercado está acoplado o dispuesto a ser 100 % digital (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015).

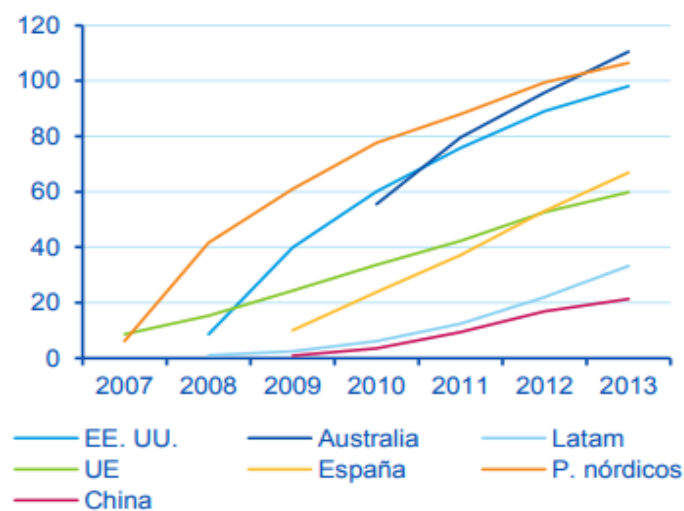
MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

**Figura 3.** Suscripciones de telefonía móvil (por cada 100 habitantes)



**Fuente:** Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, por sus siglas en inglés)

**Figura 4.** Suscripciones de banda ancha móvil (por cada 100 habitantes)



**Fuente:** Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, por sus siglas en inglés)

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

A su vez, la experiencia de países como Argentina, Chile, y Perú, con los resultados de los diversos estudios con clientes para analizar su relación con la Banca Digital, sirven para evidenciar las necesidades a trabajar y lo que piensan y quieren los usuarios para sentirse respaldados. Con estos insumos, el sector financiero podrá mejorar o automatizar las actividades de alto valor, el rol estratégico de la información, el nacimiento de nuevos productos, servicios, canales especializados y el empoderamiento del cliente. (ACIS, 2017).

De este modo, paralelamente en que la banca avanza en la implementación de sistemas de información y nueva tecnología de acuerdo con los avances que se van identificando mundialmente, también tienen la oportunidad de dar valor a procesos amigables y que busca el cliente.

Es así que, de acuerdo al tipo de cliente (edad, educación, estrato) y “la facilidad de acceso, a través de diversos medios a productos y servicios, es un camino de doble vía: para el cliente es la posibilidad de hacer sus operaciones y para la institución es una oportunidad para llegar de diversas formas a sus clientes e incrementar la oferta de una manera prudente”. (Consultoría para la industria financiera EY, 2016).

Ante todo, poder tener la capacidad de segmentar y llegar al usuario financiero de la manera que percibe será mejor para él y así, estar a la vanguardia de lo que los usuarios esperan recibir de sus bancos y evitar que los procesos y modelos de venta actuales se vuelvan obsoletos y no cumplan con las verdaderas necesidades que se pretenden cubrir frente al cliente.

Por lo anterior, teniendo en cuenta las conclusiones que se han sacado en las gráficas previas, de los estudios realizados a nivel mundial, el posicionamiento del país en la creación de Startups, el incremento de pagos por internet cada año y el evidente crecimiento de suscripciones a telefonía móvil y banda ancha, que se hace necesario estudiar acerca de las necesidades de los usuarios financieros, teniendo en cuenta que en la actualidad, es más frecuente notar los cambios disruptivos que han venido tomando fuerza en el sector financiero y la forma en que se van posicionando cada vez más, modelos de venta, servicio y asesoría, diferentes a los tradicionales. (KPMG, 2017).

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

Por esta razón, se realizó esta investigación dirigida a usuarios financieros en Bogotá, dando respuesta a la pregunta **¿Cuáles son los procesos y modelos de venta que pueden aplicar los bancos en Bogotá a sus usuarios financieros, para el segundo semestre de 2019?**, y de esta manera, lograr el objetivo principal de “Estructurar una propuesta para la mejora en los modelos y procesos de venta a usuarios financieros de un grupo de bancos en Bogotá”.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. Objetivo General**

Estructurar una propuesta para la mejora en los modelos y procesos de venta a usuarios financieros de un grupo de bancos en Bogotá.

### **5.2. Objetivos específicos**

1. Describir el significado y características de cada grupo de usuarios financieros: nómadas, cazadores y buscadores de calidad.
2. Clasificar en grupos a los usuarios financieros (nómadas, cazadores y buscadores de calidad), de acuerdo con el nivel de satisfacción con el que recibe los productos y los modelos de venta, frente a los ofrecidos por otros bancos.
3. Identificar los productos, servicios y formas de atención que prefieren los usuarios financieros de los bancos en Bogotá.
4. Plantear acciones estratégicas para mejorar las formas de acercamiento de los bancos a sus usuarios financieros.

## 6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que la presente investigación tiene como objetivo “Estructurar una propuesta de gestión comercial para los bancos en Bogotá enfocada en la mejora de sus modelos y procesos de venta”, encaminada en dar a conocer lo que piensan los usuarios financieros, respecto a la forma en que sus entidades bancarias les ofrecen los diferentes productos y servicios. Se presentan de forma segmentada a los usuarios en grupos de acuerdo a su edad, mediante una ficha de caracterización, que permite determinar cómo esperan ser atendidos de acuerdo al producto o servicio que requieren, qué tipo de modelo de venta (oficina, Telemarketing, *App*, *Site*, *Web*, Asistidos, etc.) prefieren, la atención que esperan recibir y un análisis de cómo ven de forma general el futuro de los Bancos.

De acuerdo con el párrafo anterior, el presente trabajo aporta al sector financiero una serie de premisas, siendo ésta la Premisa 1: un análisis que sirve como guía para mejorar o crear nuevos modelos y/o procesos de venta que beneficien a sus clientes, basados en lo que estos piensan, acerca de lo que les ofrecen y las perspectivas que tienen los consumidores financieros, a fin al tipo de cliente, sus necesidades y expectativas.

Se contempla que, como Premisa 2: forman parte de esta nueva era digital personas de distintas edades con diferentes necesidades. Por esta razón, se identifican los tipos de clientes de acuerdo con lo que prefieren, ya sea porque se orientan a recibir atención y adquirir productos por un canal tradicional, o por sus necesidades y habilidades forman parte del grupo de personas que prefieren ir a la par con los nuevos modelos de innovación propios de la banca digital.

El resultado de esta investigación en la Premisa 3: proporciona a su vez, percepciones relevantes para que las entidades financieras utilicen en sus procesos diarios teniendo en cuenta cómo desean interactuar los clientes con sus bancos, cómo estos pueden jugar un papel importante para recuperar la confianza de los usuarios financieros y dar valor agregado en sus procesos de innovación.

Partiendo de las premisas mencionadas en los párrafos anteriores, es de rescatar que uno de los motivos de esta investigación parte de la innovación de la banca financiera en la era digital. Menciona Marc Simón, Subdirector General de

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

Fundación Bancaria “La Caixa”, en el estudio “Revolución digital en lo social”, realizado por la Asociación Española de Fundaciones, “Las oportunidades que nos da la transformación digital deben servir para tener una sociedad más cohesionada”. (Asociación Española de Fundaciones, 2018)

A su vez, este mismo estudio “Revolución digital en lo social”, permite acotar que “las nuevas tecnologías son fuente de eficiencia y productividad. Al tiempo, internet abre la puerta a la internacionalización y a métodos para conocer mejor a los clientes, y la posibilidad de imaginar nuevos modelos de negocio”. Es por esto que, partiendo de un momento en el cual estamos evolucionando digitalmente en el mundo, ésta en la banca, la responsabilidad de conocer la opinión de los usuarios financieros, asumiendo de partida que todos tienen necesidades diferentes. (Asociación Española de Fundaciones, 2018)

Es así que, en el artículo nombrado “La banca y su transformación digital según Scotiabank Colpatria” escrito por Jaime Upegui de Colombia Fintech, se concluye que “Los bancos del futuro inmediato no serán como los actuales. Las oficinas ya no serán más los lugares físicos donde las personas irán a hacer transacciones, serán espacios para que las personas reciban asesoría calificada”. Con esta conclusión, se debe tener la responsabilidad bancaria, de conocer si todos los usuarios financieros están preparados para asumir estos cambios y si no es así, como abordarlos de acuerdo a sus características y necesidades. (Colombia Fintech, 2019)

## 7. MARCO TEÓRICO

La era de la digitalización financiera parte de los hábitos cambiantes de los consumidores y el nuevo entorno competitivo, con el cual obligan a las entidades financieras a afrontar su digitalización. Es así, que existen tres etapas que caracterizan dicha digitalización como son: 1) el desarrollo de nuevos canales y productos, 2) la adaptación de la infraestructura tecnológica, y 3) los cambios disruptivos que deben realizar dichas entidades en pro de posicionarse en el entorno digital. (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015).

Es así que, “la penetración de internet y de la telefonía móvil ha transformado profundamente los hábitos y preferencias de los consumidores, cada vez más acostumbrados a interactuar a través de medios digitales para compartir información sobre sí mismos, relacionarse con la Administración, comprar en línea o acceder a nuevos servicios”. (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015)

De acuerdo a lo mencionado como premisa en los dos párrafos anteriores, cabe destacar que los modelos y procesos que ofrecen los bancos en la actualidad han venido surgiendo debido a la necesidad de estar a la vanguardia y enfocan sus procesos en ofrecer productos y servicios similares a los tradicionales. “Los bancos reaccionan a los cambios en la oferta y la demanda de servicios financieros desarrollando nuevos canales y productos digitales con los que posicionarse en el nuevo entorno competitivo”, teniendo en cuenta aspectos como: menor grado de rigidez, mejores experiencias en el usuario, agilidad e innovación. (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015)

También, es importante mencionar el significado de los tres grupos en los cuáles de clasificarán los usuarios financieros a encuestar, así como los principales conceptos que han venido abarcando la transformación digital bancaria y que formaron parte de esta investigación.

**Adaptación tecnológica:** Transformación de la plataforma tecnológica para convertirla en una infraestructura modular y flexible que permita integrar nuevas tecnologías y dotar de mayor agilidad al desarrollo de nuevos productos. (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015).

**Automatización de procesos:** Las nuevas tecnologías han transformado el negocio de las finanzas, volcado en la integración de sistemas que aprenden por sí solos mientras interpretan millones de datos. (BBVA, 2018)

**Canales digitales:** La mayoría de las entidades financieras tienen presencia en canales físicos y web, pero es la necesidad constante de un nuevo cliente omnicanal, el cual busca “comunicarse con los bancos a través de diferentes canales y dispositivos e incluso iniciar el contacto con la entidad en un canal y finalizar en otro”. (KPMG, 2017).

**Cazadores:** De acuerdo al libro Neuromarketing- Marqueteando los deseos, se define como aquel que estudia un producto dentro de un proceso y que, a su vez en su rol de consumidor se atreve a asumir nuevos paradigmas y retos. Así mismo Accenture lo define como aquel que está en busca de la mejor oferta de precio (Accenture, 2017).

**Ciberseguridad:** Los riesgos que conlleva la transformación digital, la Ciberseguridad en la banca se vuelve progresivamente más importante, no solo para evitar el posible fraude a los clientes, sino también por el impacto en los sistemas tecnológicos de las entidades por su cada vez más grande exposición. (KPMG, 2017).

**Banca digital:** La generación de oferta, distribución y venta de productos y servicios financieros a través de canales digitales, la explotación de las últimas tecnologías en pro de conocer mejor al cliente y prepararse ante sus necesidades y expectativas. Así mismo, la omnicanalidad y oportunidad de que el cliente se comunique por cualquiera de los canales establecidos y se logre la automatización de los servicios. (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015).

**Buscadores de calidad:** Buscan un servicio de alta calidad y eficaz, y la protección de datos (Accenture, 2017).

**Experiencia del cliente:** Siendo el cliente el actor principal en la banca digital, uno de los retos más importantes es identificar las características de los usuarios asegurando la mejor experiencia. Es así, que es trabajo de las entidades financieras “diseñar experiencias de cliente únicas y personalizadas, que engloben todos los puntos de contacto entre el cliente y la marca” (KPMG, 2017).

**Madurez del sistema:** El sector financiero se encuentra inmerso en un entorno económicamente complejo. Es así que, “las entidades financieras han reaccionado, en mayor o menor medida y a diferentes velocidades, embarcándose en procesos de profunda transformación de sus organizaciones en las que las tecnologías digitales están siendo clave para adaptarse y gestionar los cambios disruptivos que presentan tanto sus clientes como el mercado”. (KPMG, 2017).

**Nómadas:** El concepto de Nómada hace referencia a una persona o pueblo que no tiene un territorio fijo como residencia permanente y que por el contrario, se moviliza por distintos lugares. Es así que, como lo menciona Deza Pulido en su libro Consumidores Nómadas- El siglo del Mobile Marketing, el consumidor nómada vive en una sociedad donde prevalece lo efímero, donde el individuo prefiere “conectarse” a “relacionarse” y de ahí la proliferación de las “redes sociales” o “comunidades digitales”.

Por otra parte, Accenture en su estudio Global de Consumidores en distribución y marketing, lo define como un Grupo de alta actividad digital, preparado para un nuevo modelo de entrega (Accenture, 2017).

**Nuevas tecnologías:** “Al contexto económico y regulatorio se añade el fenómeno de la democratización de la tecnología. Las nuevas tecnologías digitales irrumpen con fuerza en el sector propagándose a gran velocidad a lo largo de toda la cadena de valor y en números segmentos de negocio” (KPMG, 2017).

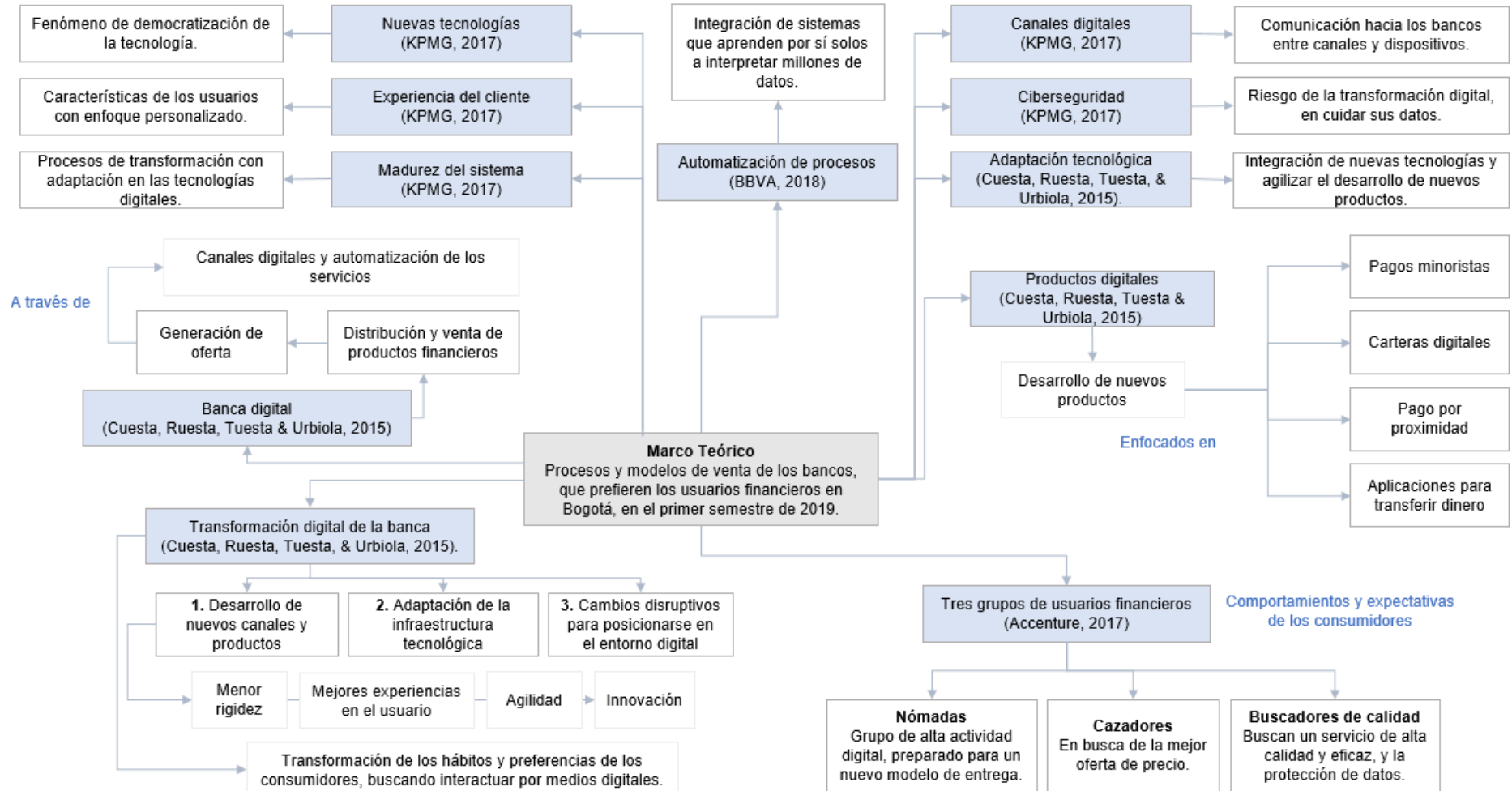
**Productos digitales:** Los bancos vienen desarrollando nuevos productos digitales, enfocados principalmente en los pagos minoristas, como carteras digitales,

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

soluciones de pago por proximidad, o aplicaciones para transferir dinero entre particulares. (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015).

En la figura 5. Marco teórico, modelos y procesos de venta de los bancos, se visualizan algunos de los conceptos más importantes tratados dentro de la presente investigación.

**Figura 5. Marco teórico, modelos y procesos de venta de los bancos**



Fuente: Elaboración propia

Luego de los conceptos mencionados en la figura 5. Marco teórico, modelos y procesos de venta de los bancos, cabe resaltar algunos hallazgos encontrados en algunos estudios y/o investigaciones realizadas por entidades financieras y/o del sector financiero. Es así que, en la publicación “Bancos digitales tendencias de la nueva era”, realizada por Colombia Fintech, resalta que el 40% de las personas entre 16 y 24 años, hacen uso de su dispositivo móvil durante cinco horas diarias y concluye “Las instituciones financieras que no comprendan esto están condenadas a desaparecer. De hecho, *el 52 por ciento de las compañías del ranking Fortune 500 del año 2000, hoy han desaparecido ya que fallaron en su transformación digital y de nuevas tecnologías*”. (Colombia Fintech, 2019)

Así mismo, en la publicación Fintech: ¿la evolución de la banca tradicional en Colombia?, Colombia Fintech resalta que, “en 2017 el 53% de los colombianos dejó de visitar las sucursales físicas de su banco para realizar diferentes transacciones desde su celular o computador, según muestran los reportes de la Superintendencia Financiera”. Y rescata tres retos importantes para los bancos, en pro de ejecutar estrategias de innovación: 1) Transformación competitiva, 2) Regulación y 3) Inclusión digital. (Colombia Fintech, 2019)

Por otra parte, Colombia Fintech acota en la publicación ¿Cuáles son los desafíos de la banca digital para el 2020?, algunos de los principales hallazgos y conclusiones, realizados por Price Waterhouse Coopers. PWC parte por mencionar la importancia de que “las entidades financieras apuesten por modelos de negocio que sitúen al cliente, y no al producto, en el centro de las organizaciones”. De igual forma, menciona seis cambios que la banca debe emprender: 1) centrar el modelo de negocio en el cliente, 2) optimizar la distribución, 3) simplificar los modelos operativos, 4) la información como ventaja competitiva, 5) innovación, y 6) gestión proactiva de riesgos, capital y regulación. (Colombia Fintech, 2020)

## 8. METODOLOGÍA

El objeto de estudio de esta investigación “Estructurar una propuesta para la mejora en los modelos y procesos de venta a usuarios financieros de un grupo de bancos en Bogotá”, está centrado en las necesidades y expectativas que tienen los usuarios financieros en Bogotá, respecto a los modelos y procesos de venta que les ofrecen sus Bancos. De esta forma, con base a los resultados obtenidos, los interesados puedan deducir las necesidades de los clientes que, mediante una clasificación de acuerdo a su edad y los productos encuestados, se identifican los modelos y procesos que estos prefieren.

La metodología de esta investigación es de tipo descriptiva, en la que, mediante la aplicación de una encuesta con selección de muestra estratificada, fue aplicada a 119 consumidores financieros residentes en la ciudad de Bogotá que, en el segundo semestre de 2019, cuentan mínimo con una cuenta de ahorros en uno de los bancos seleccionados: Bancolombia, BBVA, Davivienda, Grupo Aval y otros.

Para el cálculo de la muestra seleccionada, se tuvieron en cuenta los datos del último Censo Nacional de Población y Vivienda 2018, en el cuál Colombia cuenta con una población de 44.164.417 habitantes, de los cuáles el 16,26% corresponden a Bogotá, con un total de 7.181.469 personas. Así mismo, el reporte trimestral de inclusión financiera en Colombia, realizado en septiembre de 2018, en el cuál Bogotá es el segundo departamento en uso de productos financieros activamente en Colombia, con un 86,9%, antecedido por Antioquia con 87,3%.

A su vez, se identificaron el número de tarjetas débito activas asociadas a una cuenta de ahorros, de acuerdo al reporte de tarjetas de crédito y débito con corte a mayo de 2019 de la Superintendencia Financiera de Colombia, mediante la cual se logró identificar la información a analizar, tal y como se muestra en la Tabla 3. Análisis y selección muestra.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

**Tabla 3.** Análisis y selección muestra

Censo Nacional de Población y Vivienda 2018					
Departamento	Total Personas	% Part.	Departamento	Total Personas	% Part.
Bogotá D.C	7.181.469	16,26%	Meta	919.129	2,08%
Antioquia	5.974.788	13,53%	Sucre	864.036	1,96%
Valle del Cauca	3.789.874	8,58%	Risaralda	839.597	1,90%
Cundinamarca	2.792.877	6,32%	La Guajira	825.364	1,87%
Atlántico	2.342.265	5,30%	Quindío	509.640	1,15%
Santander	2.008.841	4,55%	Chocó	457.412	1,04%
Bolívar	1.909.460	4,32%	Casanare	379.892	0,86%
Córdoba	1.555.596	3,52%	Caquetá	359.602	0,81%
Norte de Santander	1.346.806	3,05%	Putumayo	283.197	0,64%
Nariño	1.335.521	3,02%	Arauca	239.503	0,54%
Magdalena	1.263.788	2,86%	Vichada	76.642	0,17%
Cauca	1.243.503	2,82%	Guaviare	73.081	0,17%
Tolima	1.228.763	2,78%	Amazonas	66.056	0,15%
Boyacá	1.135.698	2,57%	San Andrés	48.299	0,11%
Cesar	1.098.577	2,49%	Guainía	44.431	0,10%
Huila	1.009.548	2,29%	Vaupés	37.690	0,09%
Caldas	923.472	2,09%	<b>Total</b>	<b>44.164.417</b>	<b>100%</b>

Población Bogotá D.C	16,26%	7.181.469
Población uso productos financieros activos	86,9%	6.240.696
Nivel de Confianza	90%	
Margen de error	8%	
Tamaño mínimo de la muestra		106
Tamaño muestra final		119

**Fuente:** Elaboración propia

Una vez realizado el análisis demostrado en la tabla anterior y de acuerdo al reporte de tarjetas de crédito y débito con corte a mayo de 2019 de la Superintendencia Financiera de Colombia, se distribuyó la selección de la muestra, tal y como se muestra en la Tabla 4. Distribución muestra por entidades bancarias.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

**Tabla 4.** Distribución muestra por entidades bancarias

Entidad	# TD asociadas a Cta Ah.	% Part.	Q encuestas
Bancolombia	1.565.016	34%	41
GRUPO AVAL	911.977	20%	24
Banco Davivienda	793.647	17%	21
Bbva Colombia	637.283	14%	17
Otros bancos	632.332	14%	17
<b>Total</b>	<b>4.540.255</b>	<b>100%</b>	<b>119</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Mediante una encuesta, se enfocó en encontrar información personal del cliente, la opinión de estos sobre los procesos y modelos actuales de sus bancos y cómo esperarían ser atendidos. Para la identificación de la información, se dividió la encuesta en cinco categorías: 1) Relación actual con el Banco, 2) Expectativas, 3) Beneficios, 4) Tecnología y redes sociales y 5) Demográficas. De esta manera, poder agruparlos en Cazadores, Nómadas y Buscadores de Calidad, de acuerdo a su edad y a las necesidades que presenta frente a los productos y servicios de su banco, describiendo las características y rasgos de cada grupo.

Es así que, teniendo en cuenta la metodología desarrollada tal y como se menciona en los párrafos anteriores, en la tabla 5. Ficha técnica de la encuesta, se describen los aspectos de aplicación.

**Tabla 5.** Ficha técnica de la encuesta

<b>Nombre del proyecto de investigación</b>	Procesos y modelos de venta de los bancos, que prefieren los usuarios financieros en Bogotá, en el segundo semestre de 2019.
<b>Fecha de realización de la encuesta</b>	23 de Julio a 23 de agosto de 2019
<b>Universo</b>	Hombres y mujeres mayores de 18 años, residentes en Bogotá, con mínimo una cuenta de ahorros.
<b>Diseño muestral</b>	Muestra estratificada
<b>Tipo de investigación</b>	Cuantitativa descriptiva
<b>Tamaño de la muestra</b>	119 personas

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

<b>Técnica de recolección</b>	Formularios de Google, a través de WhatsApp, correo electrónico y de forma presencial.
-------------------------------	--

**Fuente:** Elaboración propia

Con los resultados obtenidos de los encuestados, se dio inicio al desarrollo del trabajo en el que, de acuerdo a lo obtenido en la encuesta de satisfacción realizado por la Superintendencia Financiera de Colombia en el primer semestre de 2019, se parte para suponer de una necesidad en mejorar la calificación obtenida.

Para esto, se recopilaron datos importantes acerca de las cifras de inclusión financiera en Colombia y Bogotá, obtenidas de los resultados del Reporte de Inclusión Financiera de 2018. Así mismo, con el objetivo de dar avance y claridad a la clasificación de los usuarios financieros encuestados, se habla de las clases de consumidores emergentes, de acuerdo a si son Nómadas, Cazadores o Buscadores de Calidad.

Seguido a los aspectos mencionados en el párrafo anterior, se describieron las tendencias de consumo emergentes, dando un enfoque en cuatro aspectos relevantes: 1) Datos como moneda, 2) El modelo “GAFA” frente al perfil de los consumidores, 3) El soporte automatizado y 4) La confianza. Finalmente, se habló de los atributos bancarios de los consumidores, donde se agruparon los resultados obtenidos en nómadas, cazadores y buscadores de calidad.

Teniendo en cuenta el desarrollo del objetivo de esta investigación “Estructurar una propuesta para la mejora en los modelos y procesos de venta a usuarios financieros de un grupo de bancos en Bogotá” en la tabla 6. Desarrollo de objetivos específicos del estudio, se da a conocer a) los objetivos específicos planteados, b) las actividades que se desarrollaron para dar cumplimiento al desarrollo de cada objetivo específico, c) las técnicas y herramientas utilizadas y finalmente d) los entregables que soportan el proceso realizado en cada objetivo.

Es así que, ésta investigación fue basada principalmente en el “Estudio Global con Consumidores en Distribución y Marketing 2017”, tomada como referente y guía principal, luego de ser comparado con otros estudios mencionados en los antecedentes y al determinar qué es el mejor estudio, teniendo en cuenta que llegó a

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

más de 32.000 clientes de bancos en 18 mercados y clasificó a los usuarios en grupos: Nómadas, Cazadores y Buscadores de Calidad, de tal forma que proporcionó “valiosas percepciones sobre cómo quieren interactuar los clientes con sus bancos”. (Accenture, 2017)

De igual forma, se puede estimar la calidad de la encuesta aplicada, teniendo en cuenta que fue construida bajo los criterios del “Estudio Global con Consumidores en Distribución y Marketing 2017” y se desarrolló con el propósito de recoger y presentar un análisis similar, de acuerdo al estudio usado como referencia principal.

**Tabla 6.** Desarrollo objetivos específicos del estudio

Objetivo Específico	Actividades	Técnicas y herramientas	Entregables
<p><b>1.</b> Describir el significado y características de cada grupo de usuarios financieros: nómadas, cazadores y buscadores de calidad.</p>	<p>Identificación del concepto utilizado para cada uno de los usuarios financieros clasificados en el estudio realizado por Accenture y usado como referencia principal en este estudio.</p>	<p>Estudio Global con Consumidores en Distribución y Marketing 2017 realizado por Accenture</p>	<p>Figura 14. Características consumidores emergentes, clasificados en Nómadas, Cazadores y Buscadores de Calidad.</p>
<p><b>2.</b> Clasificar en grupos a los usuarios financieros (nómadas, cazadores y buscadores de calidad), de acuerdo con el nivel de satisfacción con el que recibe los productos y los modelos de venta, frente a los ofrecidos por otros bancos.</p>	<p>Clasificación de los usuarios financieros encuestados de acuerdo a las características y tendencias que tienen de acuerdo a 5 rangos de edad: 1) 18 a 25 años, 2) 26 a 29 años, 3) 30 a 39 años, 4) 40 a 49 años, 5) 50 años en adelante.</p>	<p>Encuesta realizada a usuarios financieros de bancos en Bogotá, aplicando 5 aspectos relevantes: 1) Demográfica, 2) Relación actual con su banco, 3) Expectativas, 4) Beneficios y 5) Tecnología y redes sociales.</p>	<p>Tabla 7. Características y tendencias de los usuarios financieros, resaltando algunos de los rangos más representativos en cuanto a Nómadas, Cazadores y Buscadores de Calidad.</p>
<p><b>3.</b> Identificar los productos, servicios y formas de atención que prefieren los usuarios financieros de los bancos en Bogotá.</p>	<p>Clasificación de los usuarios financieros encuestados de acuerdo los productos y servicios que ofrecen sus bancos.</p>	<p>Encuesta realizada a usuarios financieros de bancos en Bogotá, aplicando 5 aspectos relevantes: 1) Demográfica, 2) Relación actual con su banco, 3) Expectativas, 4) Beneficios y 5) Tecnología y redes sociales, para luego clasificarlos de acuerdo al tipo de usuario en a) Nómadas, b) Cazadores, c) Buscadores de Calidad.</p>	<p><b>1.</b> Descripción de los atributos bancarios de cada uno de los grupos de usuarios financieros encuestados, teniendo en cuenta atributos asociados a: 1) tecnología y redes sociales, 2) expectativas y beneficios, y 3) la relación actual con el banco.</p> <p><b>2.</b> Análisis de los productos y servicios analizados dentro de la encuesta y descripción de los mismos.</p>

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

<p>4. Plantear acciones estratégicas para mejorar las formas de acercamiento de los bancos a sus usuarios financieros.</p>	<p>Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta a usuarios financieros y elaboración de propuesta de aplicación por parte de los bancos en Bogotá.</p>	<p>Análisis de los resultados obtenidos en la encuesta de acuerdo al desarrollo de los tres objetivos específicos mencionados anteriormente.</p>	<p>Propuesta de gestión comercial, basada en la aplicación y actualización de información del usuario financiero, como parte visible en el momento de contacto con el mismo. Figura 20. Pantalla sistema oficina de servicio.</p>
--	---	--	---

**Fuente:** Elaboración propia basada en el desarrollo del estudio.

A su vez, de acuerdo a las variables usadas en este estudio, se puede visualizar en la tabla 7. Definiciones conceptuales y operacionales, algunos de los términos y factores utilizados en el desarrollo del estudio.

**Tabla 7.** Definiciones conceptuales y operacionales

<b>Variables a evaluar</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>
Usuarios financieros con cuenta de banco en la ciudad de Bogotá	Bancolombia, Davivienda, Itaú, Banco de Bogotá, Colpatria	Usuarios con mínimo una cuenta de ahorros en un Banco de Bogotá
Percepción de importancia sobre la innovación y la digitalización de los modelos del banco	Percepción de importancia en que un Banco sea innovador y digital	Nivel de importancia medido así: <b>1)</b> 0% a 20%, <b>2)</b> 20% a 40%, <b>3)</b> 40% a 60%, <b>4)</b> 60% a 80%, <b>5)</b> 80% a 100%
Modelo de venta y atención de un banco	Medio y proceso por el cual se ofrecen los productos y servicios bancarios	Digital (Web, App, Cajero) Presencial (Oficina de Servicio) Telefónica (Call Center)
Productos y servicios más adquiridos de un Banco	Productos y servicios más comunes que adquiere un usuario financiero en su Banco	Cuenta de Ahorro, CDT, Créditos de consumo (Hipotecario- Vehículo), Transferencias Extractos, Consultas, Certificados, Tarjetas de Crédito, Servicios Públicos e Impuestos
Promedio de transacciones por modelo de venta	Cantidad de transacciones que realiza por cada uno de los modelos de venta	Cantidad de transacciones medidas así: <b>1)</b> Ninguna, <b>2)</b> 1 a 2 veces, <b>3)</b> 3 a 5 veces, <b>4)</b> Más de 5 veces
Factor de confianza	Motivo por el cual escogió y permanece en el Banco actual	Factor de confianza medido así: <b>1)</b> Capacidad de proteger sus datos personales, <b>2)</b> Relación personal cara a cara, <b>3)</b> Buen servicio al cliente, <b>4)</b> Ubicación de la sucursal
Beneficios esperados por el usuario financiero	Forma en la que espera recibir algo a cambio de ofrecer sus datos personales	Beneficios recibidos así: <b>1)</b> Mejores tasas de interés, <b>2)</b> Precios más competitivos, <b>3)</b> Aprobaciones rápidas, <b>4)</b> Asesoría personalizada y especializada.
Percepción del nivel de satisfacción	Percepción del usuario financiero, respecto a servicio al cliente, productos, rapidez de las respuestas y modelos de venta, de su banco	Nivel de satisfacción medido así: <b>1)</b> Bueno, <b>2)</b> Regular, <b>3)</b> Malo

**Fuente:** Elaboración Propia

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

Así mismo, es de resaltar que el estudio realizado por Accenture “Estudio Global con Consumidores en Distribución y Marketing 2017”, es el que más se aproxima a lo que se espera lograr con esta investigación. Es así que, refiere y tiene en cuenta la prioridad que deben dar los bancos a transformar sus modelos de venta y concluye en que “a medida que los productos digitales se consolidan, los bancos deben definir su propuesta de valor para englobar tanto la innovación digital como los valores tradicionales para satisfacer las necesidades de sus clientes”. (Accenture, 2017)

De esta manera, se tienen en cuenta las variables de este estudio para ser usadas en el instrumento de recolección de información, y como se observa en la Tabla 8. Resultados Estudio Accenture Versus Estudio Actual, se comparan ambos estudios, para generar las conclusiones concernientes, basadas en los resultados.

**Tabla 8. Resultados Estudio Accenture versus Estudio Actual**

Estudio Accenture	Estudio Actual
Aplicado a casi <b>33.000</b> consumidores de la Banca en <b>18</b> mercados.	Aplicado a <b>119</b> consumidores de la Banca en la ciudad de Bogotá.
El <b>67%</b> de los consultados, están dispuestos a permitir que los bancos accedan a más datos personales.	El <b>34%</b> de los consultados, están dispuestos a compartir sus datos para que le ofrezcan productos y servicios acordes a su perfil. Esto representa la mitad de lo obtenido en el estudio de Accenture.
El <b>63%</b> de los consultados, quiere una atención personalizada.	El <b>9%</b> de los consultados, espera una atención personalizada a cambio de compartir sus datos.
El <b>8%</b> de los consultados de la tercera edad, quieren participar en co-creación de productos a través de medios sociales. Mientras que en la Generación Y, corresponde a un <b>36%</b> . El <b>43%</b> de los Nómadas, también se interesan.	El <b>13%</b> de los consultados con 50 años en adelante, les gustaría participar en el diseño o mejora de productos financieros de su Banco, resultando una mejor acogida respecto al resultado del estudio de Accenture. Mientras que las personas entre 18 y 29 años, corresponde a un <b>24%</b> , representando un grupo menor.
El <b>71%</b> de los consultados, están dispuestos a recibir atención automatizada en la apertura de una cuenta bancaria.	El <b>13%</b> de los consultados, están interesados en realizar transacciones bancarias a través de redes sociales, mercado que debe ser foco para los bancos en Bogotá.
El <b>48%</b> de los consultados, esperan recibir información sobre sus productos, mientras se dedican a sus labores diarias. La misma cantidad espera recibir asesoría sobre productos no bancarios, como una casa o un vehículo.	El <b>19%</b> de los consultados, les gustaría recibir información por redes sociales de los productos que están buscando y/o necesitando en el momento.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

El <b>83%</b> de los Cazadores, afirma buscar la mejor oferta de precios.	El <b>25%</b> de los Cazadores, afirma esperar de su Banco precios más competitivos.
El <b>78%</b> de los Nómadas, está dispuesto a compartir sus datos personales con los bancos. El 66% quiere a cambio servicios más rápidos y fáciles.	El <b>32%</b> de los Nómadas pensaría la opción de compartir sus datos personales con su Banco. Por ahora no se siente seguro en ésta decisión.
El <b>43%</b> de los Nómadas busca participar en la co-creación de los productos.	El <b>55%</b> de los Nómadas le gustaría participar en el diseño o mejora de los productos financieros de su Banco.
El <b>41%</b> de los Nómadas, está dispuesto a recibir a recibir orientación a través de una computadora.	El <b>62%</b> de los Nómadas, está preparado para recibir atención personalizada desde su Banco a través de una computadora.
El <b>44%</b> de los Cazadores, dice que la relación costo-beneficio es el principal motivo de fidelidad.	El <b>16%</b> de los Cazadores, afirma que una relación cara a cara es el principal factor de confianza para con su Banco.
El <b>83%</b> de los Cazadores, considera importante recibir precios más bajos a cambio de compartir sus datos.	El <b>57%</b> de los Cazadores, espera recibir mejores tasas de interés a cambio de compartir sus datos personales.
El <b>40%</b> de los Cazadores, valora más la orientación personalizada, ofrecida por personas.	El <b>75%</b> de los Cazadores, prefiere recibir información de forma personalizada que a través de algún tipo de tecnología.
El <b>9%</b> de los Cazadores, están de acuerdo en que sus bancos los contacten por medios sociales.	El <b>19%</b> de los Cazadores, están de acuerdo en recibir información de los productos que está buscando y/ necesitando, a través de redes sociales.
El <b>20%</b> de los Buscadores de Calidad, afirma que la capacidad de innovación digital los mantiene fieles.	El <b>81%</b> de los Buscadores de Calidad, afirma que un buen servicio al cliente es el factor más importante de confianza para con su Banco, que comparado con el resultado de Accenture, es un factor que deben aprovechar los bancos en Bogotá y no descuidar.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

El <b>29%</b> de los Buscadores de Calidad, valora la orientación personal.	El <b>46%</b> de los Buscadores de Calidad, le causa confianza el buen servicio al cliente de su Banco.
---	---

**Fuente:** Elaboración Propia

## 9. DESARROLLO DEL TRABAJO

Con una periodicidad semestral, la Superintendencia Financiera de Colombia (en adelante SFC) realiza una encuesta de satisfacción, como parte de la medición de satisfacción del ciudadano en relación con los trámites y servicios que prestan las entidades financieras. Es así que, entre enero y junio de 2019, ha realizado 89 encuestas a través del sitio web de la SFC.

En la figura 6. Encuestas de satisfacción del cliente en el primer semestre de 2019, se evidencia la distribución de encuestados, donde el 82% corresponde a personas naturales, que corresponde al tipo de persona con enfoque en esta investigación.

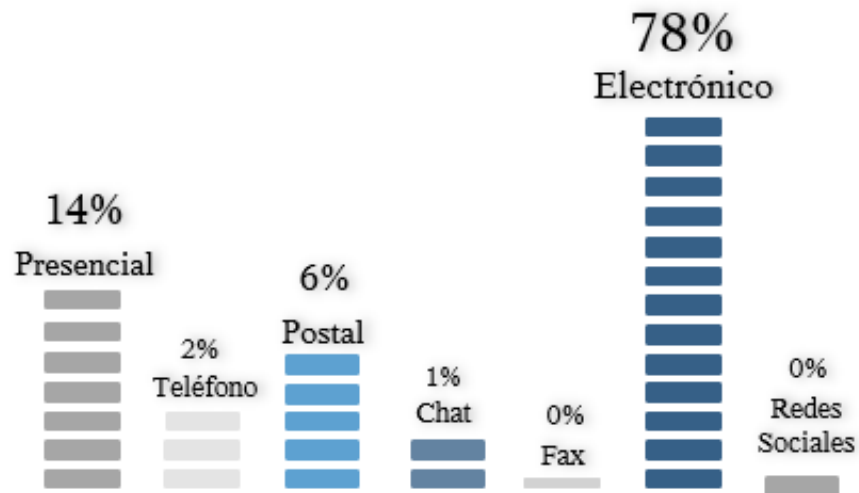
**Figura 6.** Encuestas de satisfacción del cliente en el primer semestre de 2019



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, 2019

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas por la Superintendencia Financiera de Colombia, se puede evidenciar en la figura 7. Distribución de los canales utilizados en la encuesta de satisfacción, donde el 78% de los encuestados hicieron alusión al uso del canal electrónico, entre otros.

**Figura 7.** Distribución de los canales utilizados en la encuesta de satisfacción

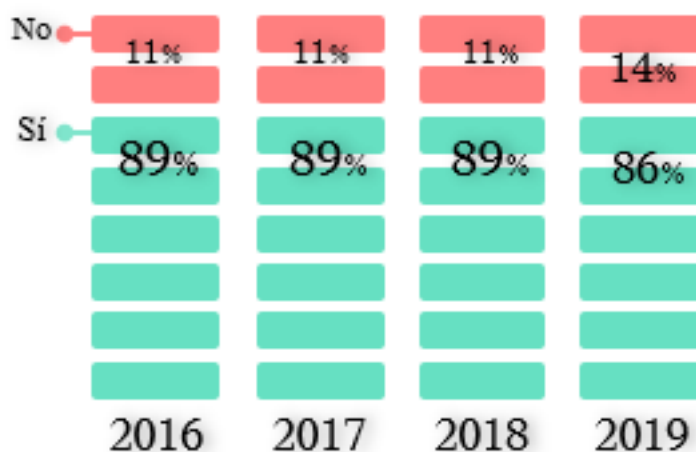


**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, 2019

Dentro de los criterios de evaluación que tuvo en cuenta la SFC, acerca de los canales que calificaron los encuestados en cuanto a las entidades que les ofrecen sus servicios, se encontraron: 1) Fácil acceso, 2) Fácil uso, 3) Claridad en el horario de atención, 4) Instrucciones claras y 5) Fácil comprensión.

Es así que, con los criterios mencionados en el párrafo anterior, el 86% de los encuestados respondieron que sus entidades financieras cumplían con la totalidad de éstos, la cual ha disminuido en este último semestre, respecto a los tres años anteriores, véase en la figura 8. Calificación histórica de los canales, encuesta de satisfacción.

**Figura 8.** Calificación histórica de los canales, encuesta de satisfacción



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, 2019

De acuerdo a los resultados obtenidos por la SFC, ésta investigación permite pensar en la necesidad de mejora de la calificación de satisfacción de los usuarios, la cual puede lograrse con el ajuste adecuado de los modelos y procesos que ofrecen las entidades financieras a sus clientes, siendo una oportunidad para lograr una mejor satisfacción.

### 9.1. Inclusión Financiera en Colombia

Colombia ha venido presentando grandes avances y resultados en temas de inclusión financiera<sup>6</sup>. De acuerdo a los resultados del Reporte de Inclusión Financiera de 2018, realizado por la Superintendencia Financiera de Colombia, se destacan en la última década la vinculación de 12 millones de colombianos al sistema financiero, aumentando el porcentaje de inclusión financiera de 55,5% en 2008 al 81,4% en 2018,

---

<sup>6</sup> La oportunidad de que una persona tenga acceso a productos financieros. Se identifica a una persona como parte de la inclusión financiera, cuando cuenta con por lo menos un producto financiero a su nombre.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

concluyendo que cerca de 26,8 millones de habitantes en 2018, tenían acceso a por lo menos un producto financiero de depósito y 13,9 millones algún crédito vigente. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018)

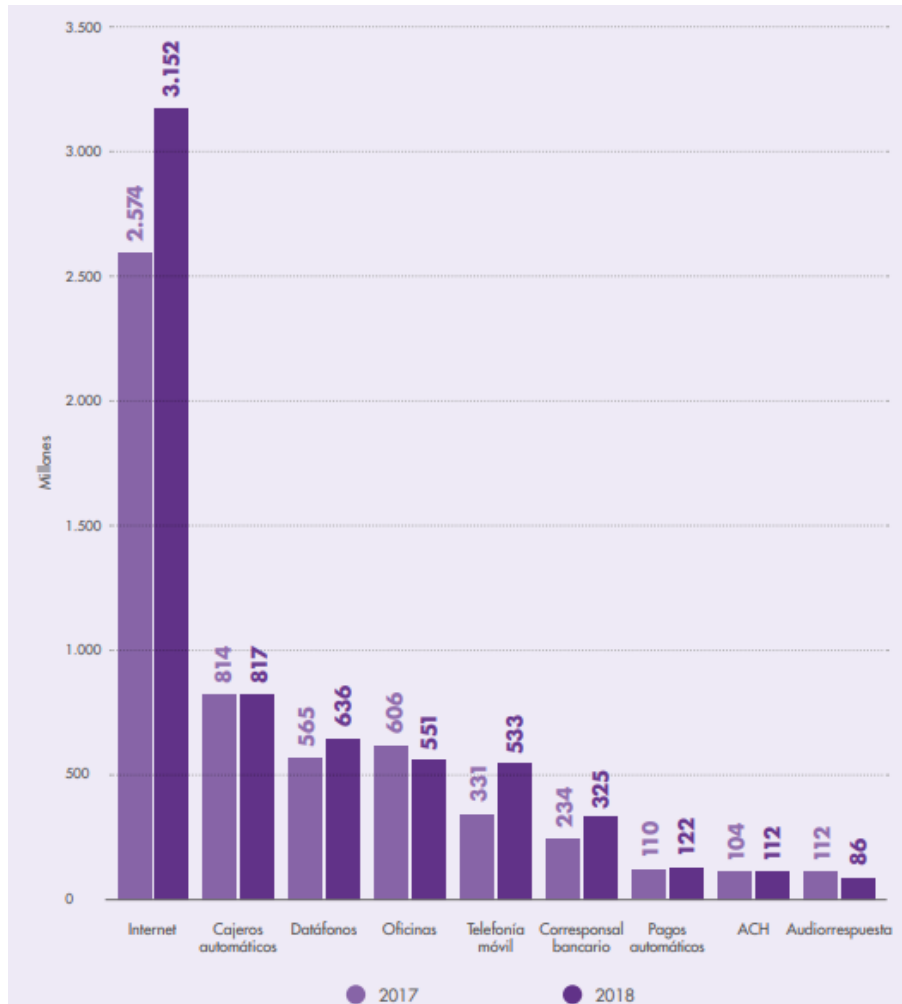
Sumado a lo anterior, los resultados del estudio refieren el fortalecimiento que ha tenido la infraestructura de este sector en el país, identificando que se han sumado al canal tradicional de las oficinas, otros como son: los corresponsales bancarios, los cuales garantizan al menos un punto de acceso en los 1.102 municipios del país. En resumen, en 2018 el país contaba con 135.797 corresponsales<sup>7</sup>, 7.812 oficinas, 16.192 cajeros automáticos y 421.496 datafonos. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018)

Otro tema relevante, es la transformación a través de la digitalización que ha venido surgiendo en el país, para lo que se han venido haciendo ajustes al marco regulatorio para lograr un mayor porcentaje de inclusión. Dentro de los productos que han logrado un avance en esta materia, se pueden destacar las cuentas de ahorro electrónicas, tradicionales y los depósitos electrónicos. En la Figura 9. Número de transacciones, se puede analizar de manera más detallada la importancia y crecimiento que ha tenido el país en este factor. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018)

---

<sup>7</sup> Son las personas naturales o jurídicas contratadas para prestar servicios financieros a nombre de un establecimiento de crédito, bajo las condiciones establecidas en el Decreto 2672 de 2012.

**Figura 9.** Número de transacciones

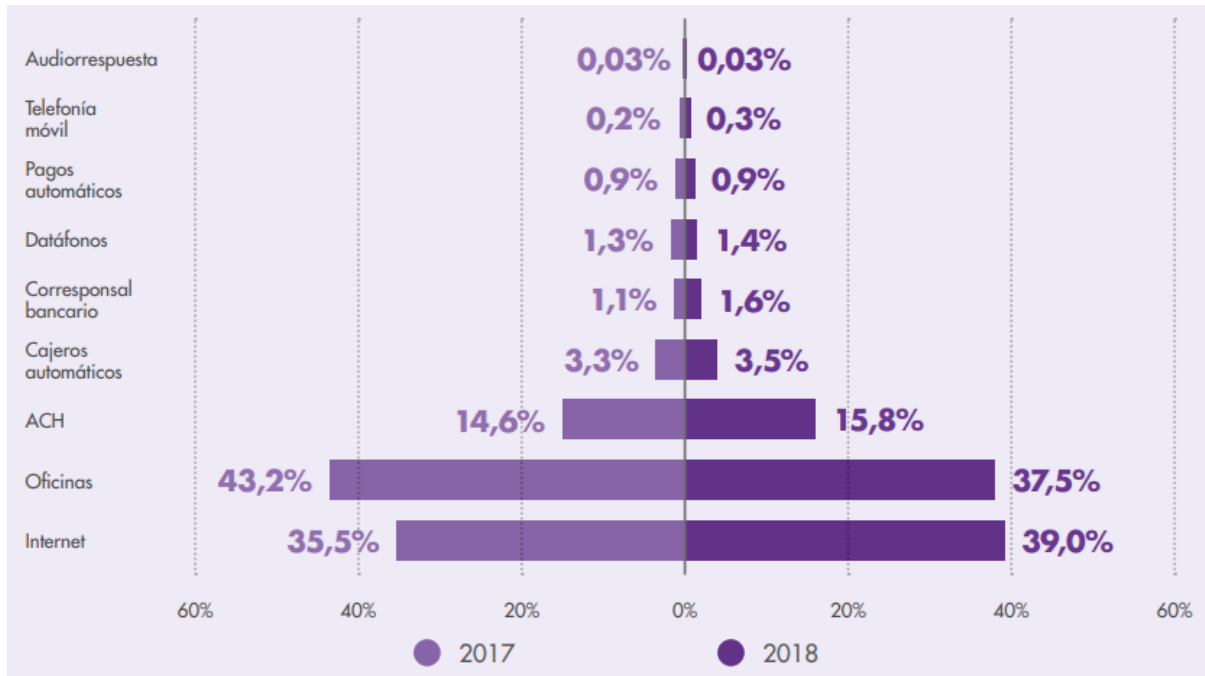


**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, 2018.

Sin embargo, al identificar que el Internet fue el canal más utilizado en Colombia por transacciones en 2018, cabe resaltar que como se puede evidenciar en la Figura 10. Participación (%) de canales transaccionales por monto de las operaciones, como el canal tradicional de oficinas, mantiene una posición similar al del canal Internet.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

**Figura 10.** Participación (%) de canales transaccionales por monto de las operaciones

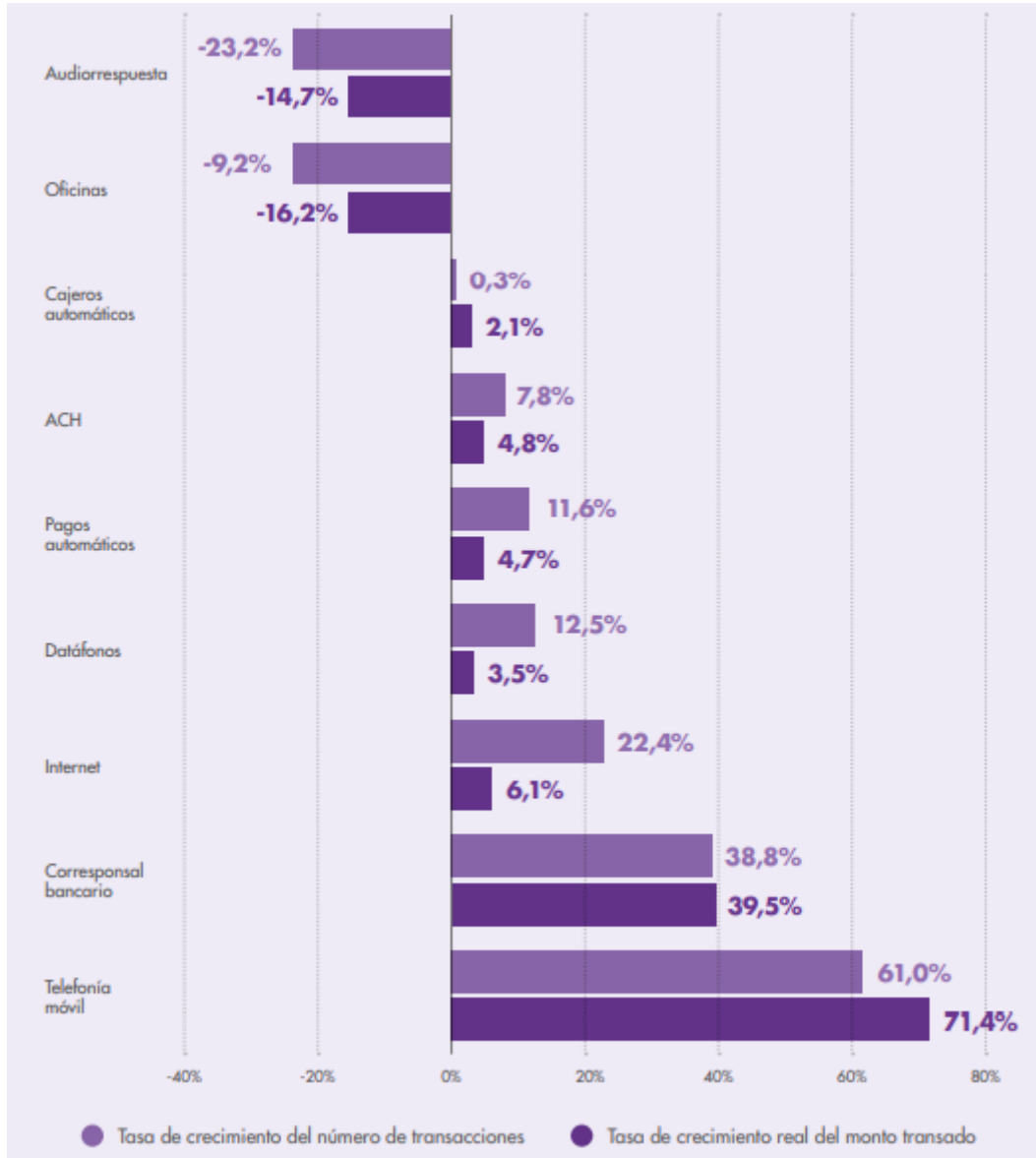


**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, 2018.

Teniendo en cuenta las dos figuras anteriores, es de resaltar que el internet y los avances que ha traído la tecnología al sector financiero, han venido tomando una posición fuerte y cada vez más dominante sobre los procesos tradicionales que venían desarrollándose. Con la Figura 11. Crecimiento anual de canales transaccionales por número y monto transado, 2017-2018, en la que los canales tradicionales han tenido un tipo de estancamiento en su crecimiento, mientras que todas las herramientas que permiten el acceso a internet y tecnología, han venido tomando un fuerte posicionamiento.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

**Figura 11.** Crecimiento anual de canales transaccionales por número y monto transado, 2017-2018



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, 2018.

Con lo concluido en la gráfica anterior, en la que se refleja el no crecimiento de modelos como la oficina tradicional, es de resaltar que sin embargo, estas siguen siendo prioridad para algunos tipos de transacciones relevantes y que requieren de más confianza como son los pagos y los retiros, mientras que la consulta de saldos se toma una gran posición en el uso de canales que no requieren de la presencia

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

física en una oficina, como son el internet y la telefonía móvil, véase en la Figura 12. Participación operaciones por canal y tipo de transacción, 2018.

**Figura 12.** Participación operaciones por canal y tipo de transacción, 2018



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, 2018.

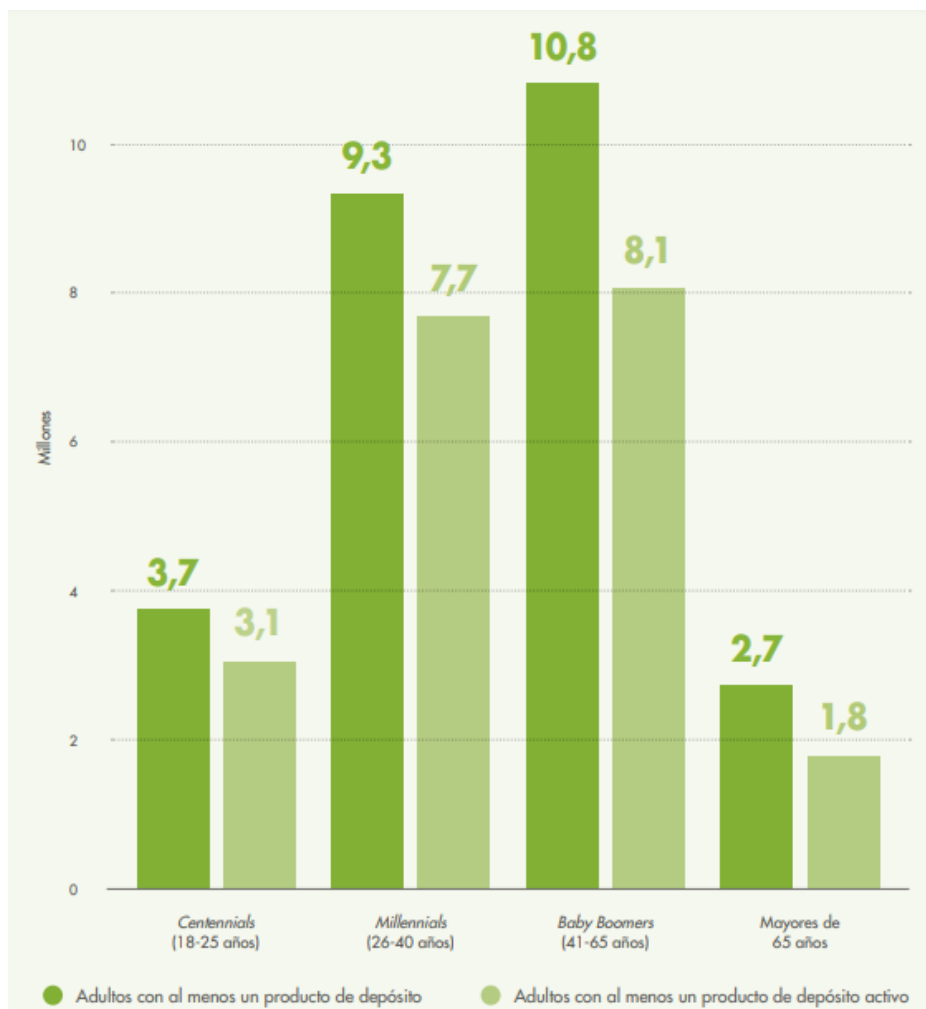
MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

Una vez evaluados los distintos factores representados en las figuras anteriores, como son los avances que ha logrado Colombia en temas de inclusión financiera y los comportamientos de los modelos y procesos de venta tanto tradicional como modernos, adicional los distintos productos o servicios que han tomado fuerza en los últimos años, es de resaltar que el comportamiento de este aspecto varía de acuerdo a las distintas generaciones.

Es así que, el Reporte de Inclusión Financiera de 2018, realizado por la Superintendencia Financiera de Colombia, menciona como las preferencias y necesidades financieras de las personas cambian de acuerdo con la edad, por ejemplo, “los adultos jóvenes necesitan productos que les permitan acceder a servicios digitales, atender sus necesidades educativas o recibir su primer salario, así como construir su historial crediticio, mientras que las personas de edad avanzada requieren productos que les permita utilizar y administrar sus recursos, en muchos casos derivado de sus pensiones, y les sirvan de apoyo en sus estrategias para llegar a fin de mes” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018).

Finalmente, se puede concluir que el indicador de inclusión financiera por rangos de edad se muestra de la siguiente manera: 57,3% de la Generación Z o Centennials, 87,7% Generación Y o millennials, 89,1% Generación X o Baby Boomers, 77,5% adultos mayores a 65 años y que a su vez, es más destacado el uso de productos y servicios financieros en los Millennials y Baby Boomers de acuerdo a como se muestra en la Figura 13. Número de adultos con algún producto de depósito por rango de edad y actividad, 2018.

**Figura 13.** Número de adultos con algún producto de depósito por rango de edad y actividad, 2018.



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia, 2018.

## 9.2. Inclusión Financiera en Bogotá

Bogotá cuenta con 7.181.469 habitantes, de acuerdo a los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda de 2018. Con el dato anterior y según los resultados del Reporte de Inclusión Financiera de 2018, realizado por la Superintendencia Financiera de Colombia, Bogotá ha desempeñado un papel muy importante en el crecimiento del país, teniendo en cuenta factores como la adopción de nuevos

canales y el aumento en la penetración de productos como son: la cuenta de ahorros, la tarjeta de crédito y el crédito de consumo. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018)

De acuerdo al párrafo anterior, este estudio identificó distintas características en las que Bogotá tiene gran representación, como son: 1) Registra el mayor indicador de inclusión financiera 98,7%, 2) Es el segundo departamento con mayor nivel de uso de productos financieros activos 86,9%, 3) Cuenta con el indicador de número de cuenta de ahorro por cada 100.000 adultos más alto, 4) Menor indicador de acceso demográfico rural, 5) Mayor número de desembolsos por cada 100.000 adultos, 6) Los desembolsos más altos por cada 100.000 adultos. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018)

### **9.3. Clases de consumidores emergentes**

Dentro del grupo estudiado se clasificaron en Nómadas, Cazadores y Buscadores de Calidad a cada uno de los encuestados. Estos, fueron clasificados teniendo en cuenta las actitudes identificadas relacionadas en cuanto a precios competitivos, bajo costos y su nivel de interés en un servicio de alta calidad y eficiente. Adicional, se incluyeron dos factores importantes de fidelidad que tienen los clientes: la confianza (medida por la capacidad del banco para proteger datos personales) y el interés en un modelo digital innovador, reflejado por la disposición de los consumidores de considerar recibir ofertas a través de redes sociales.

Las distintas necesidades y prioridades de estos grupos dan una idea de cómo los bancos pueden necesitar reformular sus propuestas, tanto para asegurar la fidelidad de los clientes actuales como para buscar nuevos consumidores. En la Figura 14. Características consumidores emergentes, se describen los aspectos de cada uno de los grupos en los cuáles se agruparon a los usuarios financieros encuestados y bajo los cuáles se irá presentando el desarrollo y conclusiones del trabajo.

**Figura 14.** Características consumidores emergentes

**Nómadas:** Grupo de alta actividad digital, preparado para un nuevo modelo de entrega.



- Serían felices utilizando servicios financieros a través de redes sociales.
- Valoran la innovación digital y quieren nuevas formas para acceder a servicios.
- Están abiertos al concepto de orientación por computador.

**Cazadores:** En busca de la mejor oferta de precio.



- Una buena relación costo- beneficio es factor de fidelidad.
- Sigue siendo esencial la atención personal. Asumiendo que no obtendrán lo que desean si no es con una persona.
- No aceptan una asesoría totalmente por computadora.
- Les gusta visitar las oficinas tradicionales.

**Buscadores de Calidad:** Buscan un servicio de alta calidad y la protección de datos.



- Quiere que cuiden su información personal, como factor de fidelidad.
- Aprecian un servicio de atención al cliente de alta calidad.
- Se mueven por la confianza y el nivel del servicio al cliente, no por el costo.

**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los aspectos especificados en la figura anterior, de cada uno de los grupos de consumidores: Nómadas, Cazadores y buscadores de Calidad, a continuación, en la Tabla 9. Características y tendencias de los usuarios financieros, se agrupan las tendencias que fueron evaluadas en el instrumento de recolección de la información y se resaltan aquellas que están más marcadas en ciertos usuarios de acuerdo a las edades generacionales.

**Tabla 9.** Características y tendencias de los usuarios financieros

Características y tendencias de los consumidores	18 a 25 años	26 a 29 años	30 a 39 años	40 a 49 años	50 años en adelante
Transacciones en oficinas de servicio	55%	50%	57%	43%	56%
Transacciones en Web, App o Cajeros Automáticos	45%	39%	39%	39%	25%
Transacciones Telefónicamente- Call Center	64%	89%	70%	68%	81%
Apertura Cuenta de Ahorros	55%	50%	54%	50%	81%
Apertura CDT	55%	44%	52%	61%	75%
Solicitud Crédito Hipotecario	82%	78%	72%	68%	88%
Solicitud Crédito Vehículo	64%	72%	76%	39%	81%
Realizar transferencias	91%	78%	89%	82%	69%
Extractos, consultas y certificados	100%	94%	87%	89%	69%
Solicitar Tarjeta de Crédito	36%	44%	43%	57%	63%
Pagar impuestos	45%	72%	57%	61%	63%
Pagar servicios públicos	91%	89%	76%	79%	50%
Necesidad de un banco innovador y digital	64%	61%	70%	57%	50%
Factor de confianza	45%	50%	50%	39%	44%
Satisfacción Servicio al cliente	64%	89%	78%	82%	88%
Satisfacción productos, tasas, características, información	64%	61%	63%	57%	63%
Satisfacción rapidez en las respuestas	55%	61%	65%	57%	75%
Satisfacción modelo presencial, digital, telefónicamente	55%	67%	70%	75%	81%
Compartir datos personales	55%	39%	39%	43%	44%
Beneficios a cambio de compartir datos	88%	62%	78%	69%	50%
Compra de productos y/o servicios financieros por internet	73%	72%	67%	57%	75%
Atención personalizada desde su Banco por una computadora (Web, App, otros)	73%	67%	57%	71%	50%
Participar en el diseño o mejora de productos y servicios financieros de su Banco	64%	50%	50%	64%	56%
Transacciones bancarias a través de redes sociales	73%	72%	76%	68%	88%
Información por redes sociales de los productos que está buscando y/o necesitando	64%	78%	63%	68%	81%

Nómadas
  Cazadores
  Buscadores de calidad

Fuente: Elaboración propia.

#### **9.4. Tendencias de consumo emergentes**

El auge y los avances que ha tenido la tecnología en los últimos años, ha hecho que los bancos deban repensar el modelo de atención y los procesos de venta que ofrecen a sus clientes. Es así que, una vez aplicado el instrumento de recolección de la información en 119 usuarios financieros en Bogotá, se dan a conocer cuáles son los comportamientos y expectativas de los consumidores.

Es así que, en la aplicación de la encuesta se lograron identificar cuatro tendencias de consumo emergentes para el sector financiero:

##### **1. Datos como moneda:**

El **34%** de los consumidores están dispuestos a compartir más datos personales con sus bancos; no obstante, el **71%** de estos usuarios son conscientes del valor de sus datos y esperan recibir a cambio beneficios en forma de mejores tasas de interés y precios más competitivos.

##### **2. El modelo “GAFA” frente al perfil de los consumidores:**

A pesar de que plataformas como Google, Apple, Facebook y Amazon (en conjunto conocidos como GAFA), son reconocidas hoy en día como plataformas alternativas atractivas a la banca tradicional, especialmente para las generaciones más jóvenes, el **13%** de los consumidores consideraría contratar servicios bancarios a través de sus redes sociales.

Sin embargo, el **60%** de los consumidores manifiesta haber adquirido en algún momento productos y/o servicios financieros por internet, enfocado especialmente en personas entre los 30 a 39 años, esto pone a pensar en la experiencia que han tenido estas personas, para que luego de haber realizado un proceso por internet, no muestren interés en recibir este tipo de servicios.

Además, los clientes más jóvenes quieren ser más partícipes, representado con un **64%** sobre el **55%** de los consumidores que estarían interesados en participar en el diseño o mejora de productos y servicios financieros de su Banco. Por otra parte,

sólo el **6%** de las personas de 50 años en adelante, quieren participar en este tipo de co-creación a través de redes sociales.

### **3. El soporte automatizado**

Los clientes de los bancos están abiertos a recibir un servicio de atención totalmente generado por computadora. El **61%** de los consumidores expresan estar preparados para recibir atención personalizada desde su Banco, a través de un computador, por internet o un App. Este soporte, está principalmente aprobado en un **73%** por personas entre los 18 a 25 años.

### **4. La confianza:**

El principal factor de fidelidad para los usuarios financieros es recibir de parte de su banco un buen servicio al cliente, es por esto que un **46%** de los consumidores cita este aspecto como el factor más importante. También, se encuentra a un **25%** que refiere como factor de confianza, la capacidad que tienen los bancos de proteger sus datos, así como **16%** lo atribuye a una relación personal cara a cara.

### **9.5. Atributos bancarios de los consumidores**

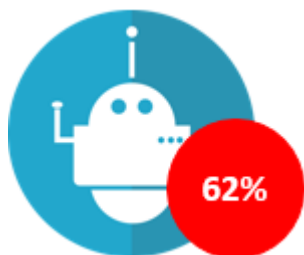
De acuerdo a la clasificación en grupos de consumidores, a continuación, se exponen las características y rasgos encontrados en el desarrollo de la encuesta y que nos permiten tener una mayor claridad y próximamente tomar conclusiones acertadas acerca de las expectativas y preferencias de los usuarios financieros.

### 9.5.1. Atributos bancarios para los Nómadas:

#### Atributos asociados a Tecnología y Redes Sociales



El **60%** afirma haber realizado al menos una vez la compra de productos y/o servicios financieros a través de internet.



El **62%** manifiesta estar preparado para recibir atención personalizada desde su Banco a través de una computadora. Modelos de venta a través de internet y Apps, entre otros.



El **55%** le gustaría poder participar en el diseño y mejora de productos y servicios financieros de su Banco.

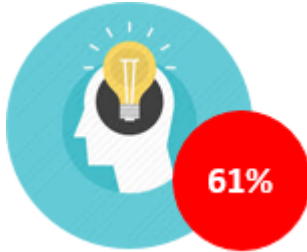


El **13%** estaría dispuesto y le interesa poder realizar transacciones bancarias a través de redes sociales, así como un **12%** prefiere pensarlo.

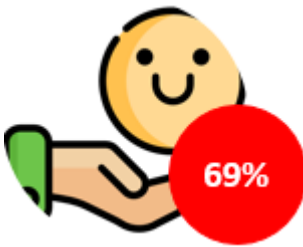


El **19%** le gustaría recibir información por redes sociales de los productos y/o servicios que está buscando y/o necesitando.

### Atributos asociados a expectativas y beneficios



El **61%** cree que es importante que su banco sea innovador y digital, entre un 80% y 100%.



El **69%** tiene un buen nivel de satisfacción de su Banco, respecto a los modelos que maneja para ofrecer sus productos y servicios: Presencial, Digital y Telefónicamente.



El **32%** estaría dispuesto a pensar en la posibilidad de compartir sus datos personales con su Banco, para que le ofrezcan productos y servicios acordes a su perfil.

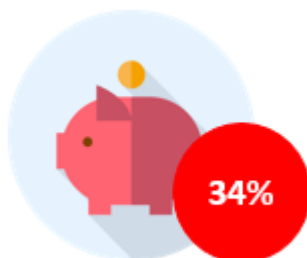


El **7%** espera recibir aprobaciones rápidas, como beneficio a cambio de compartir sus datos.

### Atributos asociados a la relación actual con el banco



El **34%** realiza más de 5 veces al mes transacciones con su Banco a través de internet, Apps o cajeros automáticos.



El **34%** prefiere solicitar información y/o adquirir una cuenta de ahorros a través de internet, Apps, o un cajero automático.



El **33%** prefiere solicitar información y/o aperturar un CDT a través de internet, Apps, o un cajero automático.



El **17%** prefiere solicitar información y/o adquirir un crédito hipotecario a través de internet, Apps, o un cajero automático.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019



El **20%** prefiere solicitar información y/o adquirir un crédito de vehículo a través de internet, Apps, o un cajero automático.



El **83%** prefiere realizar transferencias de dinero entre el mismo u otros bancos a través de internet, Apps, o un cajero automático.



El **87%** prefiere gestionar extractos y certificados, realizar consultas, a través de internet, Apps, o un cajero automático.



El **44%** prefiere solicitar información y/o adquirir una tarjeta de crédito a través de internet, Apps, o un cajero automático.



El **55%** prefiere solicitar información y/o realizar el pago de impuesto a través de internet, Apps, o un cajero automático.



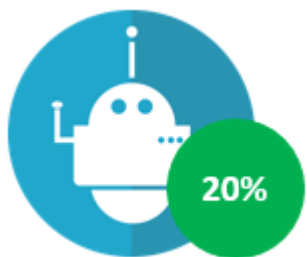
El **76%** prefiere realizar el pago de servicios públicos a través de internet, Apps, o un cajero automático.

### 9.5.2. Atributos bancarios para los Cazadores:

#### Atributos asociados a Tecnología y Redes Sociales



El **39%** afirma haber realizado al menos una vez la compra de productos y/o servicios financieros a través de internet.



El **20%** manifiesta estar preparado para recibir atención personalizada desde su Banco a través de una computadora. Modelos de venta a través de internet y Apps, entre otros.



El **45%** le gustaría poder participar en el diseño y mejora de productos y servicios financieros de su Banco.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019



El **75%** estaría dispuesto y le interesa poder realizar transacciones bancarias a través de redes sociales.



El **69%** le gustaría recibir información por redes sociales de los productos y/o servicios que está buscando y/o necesitando.

**Atributos asociados a expectativas y beneficios**



El **30%** cree que es importante que su banco sea innovador y digital, entre un 60% y 80%.



El **16%** afirma que una relación personal cara a cara es el factor que más confianza le causa de su Banco.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019



El **58%** tiene un nivel de satisfacción bueno respecto a los productos, tasas, características, e información que le ofrece su Banco.



El **34%** estaría dispuesto a compartir sus datos personales con su Banco, para que le ofrezcan productos y servicios acordes a su perfil.



El **71%** de los usuarios financieros que están dispuestos a compartir sus datos, espera recibir a cambio de sus datos algún beneficio.



El **57%** espera recibir a cambio de compartir sus datos mejores tasas de interés de parte de su Banco.



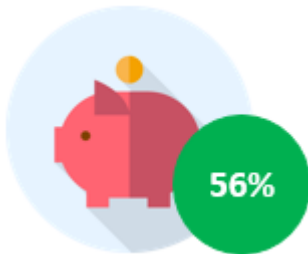
El **25%** espera recibir a cambio de compartir sus datos precios más competitivos de parte de su Banco.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

**Atributos asociados a la relación actual con el banco**



El **52%** realiza entre 1 y 2 transacciones en su Banco de forma presencial a través de alguna de las oficinas de servicio.



El **56%** prefiere solicitar información y/o adquirir una cuenta de ahorros de forma presencial a través de alguna de las oficinas de servicio.



El **56%** prefiere solicitar información y/o aperturar un CDT de forma presencial a través de alguna de las oficinas de servicio.



El **75%** prefiere solicitar información y/o adquirir un crédito hipotecario de forma presencial a través de alguna de las oficinas de servicio.

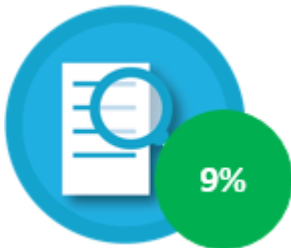
MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019



El **66%** prefiere solicitar información y/o adquirir un crédito de vehículo de forma presencial a través de alguna de las oficinas de servicio.



El **10%** prefiere realizar transferencias de dinero entre el mismo u otros bancos de forma presencial a través de alguna de las oficinas de servicio.



El **9%** prefiere gestionar extractos y certificados, realizar consultas, de forma presencial a través de alguna de las oficinas de servicio.



El **39%** prefiere solicitar información y/o adquirir una tarjeta de crédito de forma presencial a través de alguna de las oficinas de servicio.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019



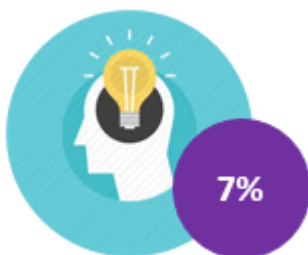
El **44%** prefiere solicitar información y/o realizar el pago de impuesto de forma presencial a través de alguna de las oficinas de servicio.



El **20%** prefiere realizar el pago de servicios públicos de forma presencial a través de alguna de las oficinas de servicio.

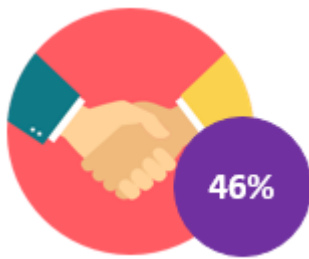
### 9.5.3. Atributos bancarios para los Buscadores de calidad:

#### Atributos asociados a expectativas y beneficios

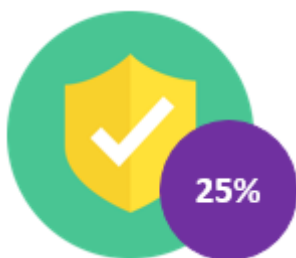


El **7%** cree que es importante que su banco sea innovador y digital, entre un 40% y 60%.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019



El **46%** afirma que un buen servicio al cliente es el factor que más confianza le causa de su Banco.



El **25%** afirma que una excelente capacidad por parte de su Banco para proteger sus datos, es el factor que más confianza le causa de su Banco.



El **81%** afirma que el nivel de satisfacción que tiene de su Banco en servicio al cliente es bueno.

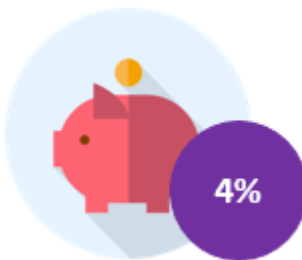


El **63%** afirma que el nivel de satisfacción que tiene de su Banco en temas sobre rapidez en las respuestas es bueno.



El **34%** no estaría dispuesto a compartir sus datos personales con su Banco, para que le ofrezcan productos y servicios acordes a su perfil.

### Atributos asociados a la relación actual con el banco



El **4%** le es irrelevante el modelo de venta y atención que le ofrece su Banco, para solicitar información y/o adquirir una cuenta de ahorros.



El **8%** le es irrelevante el modelo de venta y atención que le ofrece su Banco, para solicitar información y/o aperturar un CDT.

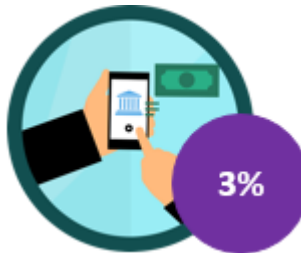


El **7%** le es irrelevante el modelo de venta y atención que le ofrece su Banco, para solicitar información y/o adquirir un crédito hipotecario.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019



El **8%** le es irrelevante el modelo de venta y atención que le ofrece su Banco, para solicitar información y/o adquirir un crédito de vehículo.



El **3%** le es irrelevante el modelo de venta y atención que le ofrece su Banco, para realizar transferencias de dinero entre el mismo u otros bancos.



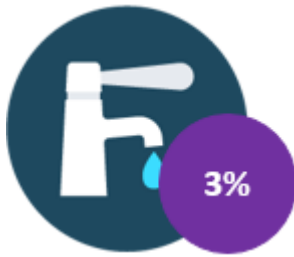
El **2%** le es irrelevante el modelo de venta y atención que le ofrece su Banco, para gestionar extractos, certificados y realizar consultas.



El **7%** le es irrelevante el modelo de venta y atención que le ofrece su Banco, para solicitar información y/o adquirir una tarjeta de crédito.



El **4%** le es irrelevante el modelo de venta y atención que le ofrece su Banco, para solicitar información y/o realizar el pago de impuestos.



El **3%** le es irrelevante el modelo de venta y atención que le ofrece su Banco, para realizar el pago de servicios públicos.

### **9.6. Análisis de productos y servicios financieros**

Dentro del funcionamiento de las entidades financieras, podemos destacar la clasificación de sus productos en los que forman parte del activo y los del pasivo, adicional manejan algunos servicios asociados a los mismos productos y otros paralelos a sus funciones. Para dar a conocer los productos, servicios y modelos o canales de venta que se analizaron en la investigación, se puede visualizar la Figura 15. Panorama productos, servicios y canales analizados, en la cual se encuentran relacionados y en adelante serán sustentados.

**Figura 15.** Panorama productos, servicios y canales analizados



**Fuente:** Elaboración propia.

### 9.6.1. Productos del activo

En 2018, 8,9 millones de adultos contaban con al menos una **tarjeta de crédito** en Colombia, de acuerdo al reporte trimestral de inclusión financiera en Colombia realizado en septiembre de 2018, logrando que fuera uno de los productos con mayor penetración en 2018. Mientras tanto, para junio de 2019, la cifra ascendió a 15,1 millones de tarjetas de crédito, de las cuales el 83% corresponden a tarjetas emitidas por establecimientos bancarios, de acuerdo a lo registrado en el reporte mensual de

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

tarjetas de crédito realizado por la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia, en junio de 2019. (Asobancaria, 2019).

De acuerdo al comportamiento anterior y teniendo en cuenta la inclusión de este producto dentro del análisis de la investigación, es de resaltar que los usuarios financieros encuestados manifestaron: el 44% prefiere un modelo de atención en el cuál pueda adquirir este producto o información del mismo de forma digital a través de internet o alguna App, 39% prefiere irse por la atención personalizada en una oficina de servicio. Uno de los aspectos identificados da a conocer que de este 39% de personas que prefieren atención presencial, el 40% corresponde a adultos entre los 30 y 39 años.

Adicional a lo anterior, como se visualiza en la Figura 16. Porcentaje de adultos con al menos un producto de crédito vigente por rangos de edad, 2018, las tarjetas de crédito es el producto del activo que durante 2018 logró mayor participación frente a los demás. Así mismo, son los Millennials<sup>8</sup> entre 26 y 40 años, como los Baby Boomers<sup>9</sup> entre 41 y 65 años, quienes mayor participación tienen, ambos con 31,1%, mientras que los Centennials<sup>10</sup> entre 18 y 25 años menor participación logran, con un 12,4%.

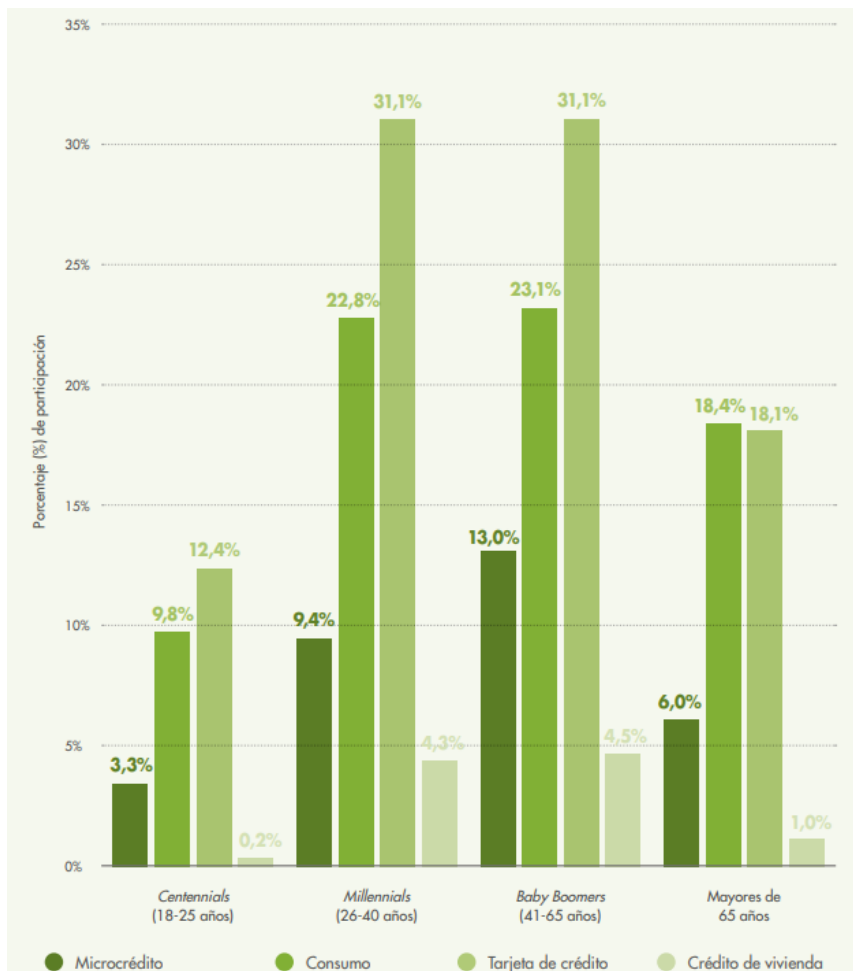
---

<sup>8</sup> Los Millennials son aquellas personas nacidas entre 1981 y 1993.

<sup>9</sup> Los Baby Boomers son aquellas personas nacidas entre 1949 y 1957.

<sup>10</sup> Los Centennials son aquellas personas nacidas entre 1994 y 2010.

**Figura 16.** Porcentaje de adultos con al menos un producto de crédito vigente por rangos de edad, 2018.



**Fuente:** Banca de las Oportunidades.

Por otra parte, el producto que menos penetración logró en 2018 fue el **crédito de vivienda** con 1,1 millones de adultos, correspondiente al 3,2% de los adultos del país. Algunos otros aspectos de resaltar durante este año, de acuerdo a lo mencionado en el reporte de Inclusión Financiera, son: el indicador de acceso a crédito de vivienda ascendió a 4,4% para las ciudades, mientras que en los municipios rurales es de tan solo el 0,6% y 0,5% para municipios rurales dispersos. De acuerdo a lo reportado, Bogotá es el departamento con los desembolsos más altos por cada 100.000 adultos (693,6).

De igual forma que las tarjetas de crédito, los desembolsos de crédito de vivienda fueron originados en entidades financieras, con un 92,1% de los desembolsos. Sin embargo, en esta ocasión el departamento que logró mayor número de desembolsos por cada 100.000 adultos en 2018, fue Huila.

Teniendo en cuenta el comportamiento mencionado de crédito de vivienda, dentro del grupo de encuestados, se logró identificar que este es el producto con mayor preferencia hacia un modelo de atención; 75% desean ser atendidos de forma presencial a través de una oficina de servicio, estando representado en un 37% por adultos entre 30 y 39 años.

En referencia a este producto, podemos decir que tal y como lo refleja la Figura 13. Porcentaje de adultos con al menos un producto de crédito vigente por rangos de edad, 2018, el crédito de vivienda es uno de los productos que lograron menor profundización en el país, así como también son los Centennials con entre 18 y 25 años y los mayores de 65 años quienes menos participación tienen.

Continuando con los productos del activo<sup>11</sup>, el BBVA Research realizó un análisis de la situación automotriz en Colombia en 2018, concluyendo que Colombia cuenta con un parque automotor de 13 millones, de los cuáles 7,1 millones corresponde a motocicletas y 5,9 millones a **automóviles** (5,4 millones son de vehículo particular). Atado a esto, es de resaltar que el 85% de los vehículos nuevos que se venden en el país, son financiados por alguna entidad financiera.

Por otra parte, el 66% de los usuarios financieros encuestados afirmaron que prefieren solicitar un crédito para adquirir su vehículo o solicitar información respecto al mismo, de forma presencial a través de una oficina de servicio, mientras solo el 20% le interesa el modelo digital. Entre los 30 y 39 años, se encuentra el 44% de los adultos que representa la mayor parte de consultados que esperan recibir

---

<sup>11</sup> Son aquellos donde el banco coloca dinero en circulación para generar más dinero mediante créditos que otorga a las personas o empresas que lo requieran. Como resultado de estos créditos que otorga el banco, se generan intereses o comisiones que deben pagar los solicitantes del crédito.

atención personalizada.

### 9.6.2. Productos del pasivo

Como se puede observar en la Figura 17. Número de cuentas de ahorro totales y activas en 2017 y 2018, las **cuentas de ahorro** tradicionales tienen la mayor participación teniendo en cuenta el modelo original de apertura de las mismas, ya sea a través de oficinas de servicio o por algún medio digital como es internet y alguna App; mientras al tiempo se empieza a ver el crecimiento de un nuevo producto con unas características especiales como lo es la apertura de cuentas de ahorro electrónicas<sup>12</sup>, las cuáles son dirigidas especialmente a personas pertenecientes al Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales - Sisbén-. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018)

---

<sup>12</sup> Son depósitos a la vista dirigidos a las personas pertenecientes al nivel 1 del Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales –Sisbén–, desplazados inscritos en el Registro Único de Población Desplazada o beneficiarios de programas de ayuda y/o subsidios otorgados por el Estado Colombiano. Los establecimientos de crédito y las cooperativas autorizadas no pueden cobrar a los titulares por el manejo de la cuenta ni por uno de los medios habilitados para su operación. Así mismo, por lo menos dos (2) retiros en efectivo y una consulta de saldo realizadas por el cliente al mes, no generarán comisiones a favor de estas entidades. Las CAE tienen un límite de débitos mensuales de 3 SMMLV

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

**Figura 17.** Número de cuentas de ahorro totales y activas en 2017 y 2018



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia y Superintendencia de la Economía Solidaria.

Así mismo, se puede observar que en 2018, había un total de 68,9 millones de cuentas de ahorro tradicionales, de trámite simplificado<sup>13</sup> y electrónicas, de las

<sup>13</sup> son depósitos a la vista y están dirigidas a personas naturales. Las CATS pueden activarse a través del celular, con el número de cédula y su fecha de expedición. Contrario a las cuentas de ahorro electrónicas, las cuentas de ahorro de trámite simplificado sí podrán tener tarifas

cuales 62,5 millones se encontraban activas y a diferencia de los anteriores productos que se han mencionado, para éstas, el mayor nivel de actividad formaba parte de las “Cooperativas vigiladas por la Supersolidaria, en donde el 68,7% de las cuentas de ahorro estaban activas, mientras que el menor lo presentaron los bancos y las compañías de financiamiento, con un 39,8% y 39,9%, respectivamente. Al finalizar 2018, el 93,2% de las cuentas de ahorro tradicionales se concentró en los bancos, participación que se ha mantenido en los últimos años”. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018)

El Certificado de Depósito a Término<sup>14</sup>, más conocido como CDT, dentro del desarrollo de la investigación, se identificó que 56% de los usuarios financieros encuestados prefieren el modelo tradicional de aperturar o solicitar información acerca de este producto de forma presencial a través de una oficina de servicio, donde los adultos entre 30 y 39 años con un 36% son los que más afinidad siente sobre este modelo de atención. Sin embargo, el 33% prefiere un modelo digital, realizando este proceso a través de internet o alguna App del Banco, en el que también la representa con un 46% los adultos entre 30 y 39 años.

### **9.6.3. Servicios adicionales asociados al rol de entidad financiera**

Algunos de los servicios que ofrecen las entidades financieras a clientes y no clientes de sus Bancos y que fueron incluidos dentro del desarrollo de la investigación, están las transferencias bancarias entre el mismo u otros bancos, la solicitud y gestión de los extractos de movimientos de sus productos activos, la consulta y estado de los

---

por comisiones de cuota de manejo, retiros o transferencias. El límite de débitos mensuales de estas cuentas es de 3 SMMLV y el saldo máximo es de 8 SMMLV.

<sup>14</sup> Un Certificado de Depósito a Término es un título valor que emite una entidad financiera a un cliente que ha hecho un depósito de dinero, con el propósito de ahorrar y ganar rentabilidad a un plazo determinado, que dependiendo de la entidad puede ir desde 30 días hasta incluso 720.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

productos tanto del activo como del pasivo, los certificados de propiedad de algún producto, las certificaciones tributarias, así como la opción de poder realizar trámites en caja como son el pago de impuestos y de servicios públicos.

De acuerdo al reporte trimestral de inclusión financiera en Colombia, realizado en septiembre de 2018, concluyen en que Colombia adicional a lograr una inclusión financiera del 81,4%, tenía a este año 28 millones de adultos con algún producto financiero que requería de algún servicio adicional. Es así que, este tipo de servicios deben ser cubiertos por los distintos modelos o canales de venta que ofrezca cada banco.

En la Figura 18. Participación operaciones por canal y tipo de transacción, 2018, se puede hacer un análisis más completo del tipo de transacciones que frecuentan los usuarios financieros y el canal por el cual lo realizan. Es así que, la consulta de saldos, los pagos y retiros, son solo unos de los servicios atados a sus productos, a los cuáles el cliente o usuario quiere acceder.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

**Figura 18.** Participación operaciones por canal y tipo de transacción, 2018



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia.

Por otra parte, en los resultados obtenidos de los usuarios financieros consultados, se puede destacar que el 52% realiza entre 1 y 2 transacciones mínimo en el mes de forma presencial en una oficina de servicio, 34% lo realiza más de 5 veces pero a través de medios digitales como el internet o alguna App, 77% manifiesta no utilizar el servicio telefónico o de un Call center que ofrecen sus Bancos.

Sumado a lo anterior, para realizar una transferencia ya sea de su propio u otro Banco, el 83% de los usuarios consultados prefieren hacerlo de forma digital, ya

sea por internet, el App de su banco o por un cajero automático, y 87% prefiere solicitar información como extractos, consultas y certificados de forma digital a través de internet, app o cajero automático, mientras que solo el 9% manifiesta que prefiere realizar estos trámites de forma presencial en una oficina de servicio.

En el caso del pago de impuestos, el 55% de los encuestados prefiere el modelo digital a través de internet o un App, 40% de forma presencial a través de una oficina de servicio; y para el caso de pago de servicios públicos, 76% prefiere el modelo digital, frente al 20% que se va por el modelo tradicional en una oficina de servicio.

#### **9.6.4. Modelos y Canales de venta de las entidades financieras**

La Superintendencia Financiera de Colombia, en su reporte de inclusión financiera de 2018, concluye que “Al igual que en 2017, el internet continuó siendo el canal en el que se realizaron el mayor número de transacciones. En efecto, este canal registró el 49,8% del total de transacciones monetarias y no monetarias, seguido por los cajeros automáticos con el 12,9% y los datafonos o POS con el 10,0%. En cuanto al monto transado, el internet concentró el 39%, seguido por las oficinas con el 37,5% y los ACH<sup>15</sup> con el 15,8%.

Al cierre de 2018, por primera vez, las transacciones monetarias a través de internet superaron a las realizadas en oficinas, señalando una mayor preferencia por el canal digital. Los canales que más crecieron frente al año anterior fueron los de telefonía móvil, 61,0% en el número de transacciones y 71,4% real anual en el valor total transado, seguido por los corresponsales bancarios, con una tasa de crecimiento del 38,8% en el número de transacciones y del 39,5% en el valor transado. El número de transacciones por internet creció en 22,4%. La transacción que más realizaron los

---

<sup>15</sup> Es el sistema que permite realizar transferencias electrónicas de dinero entre entidades financieras, mediante una cámara establecida para liquidar y compensar este tipo de movimientos. ACH es el acrónimo en inglés de Automated Clearing House.

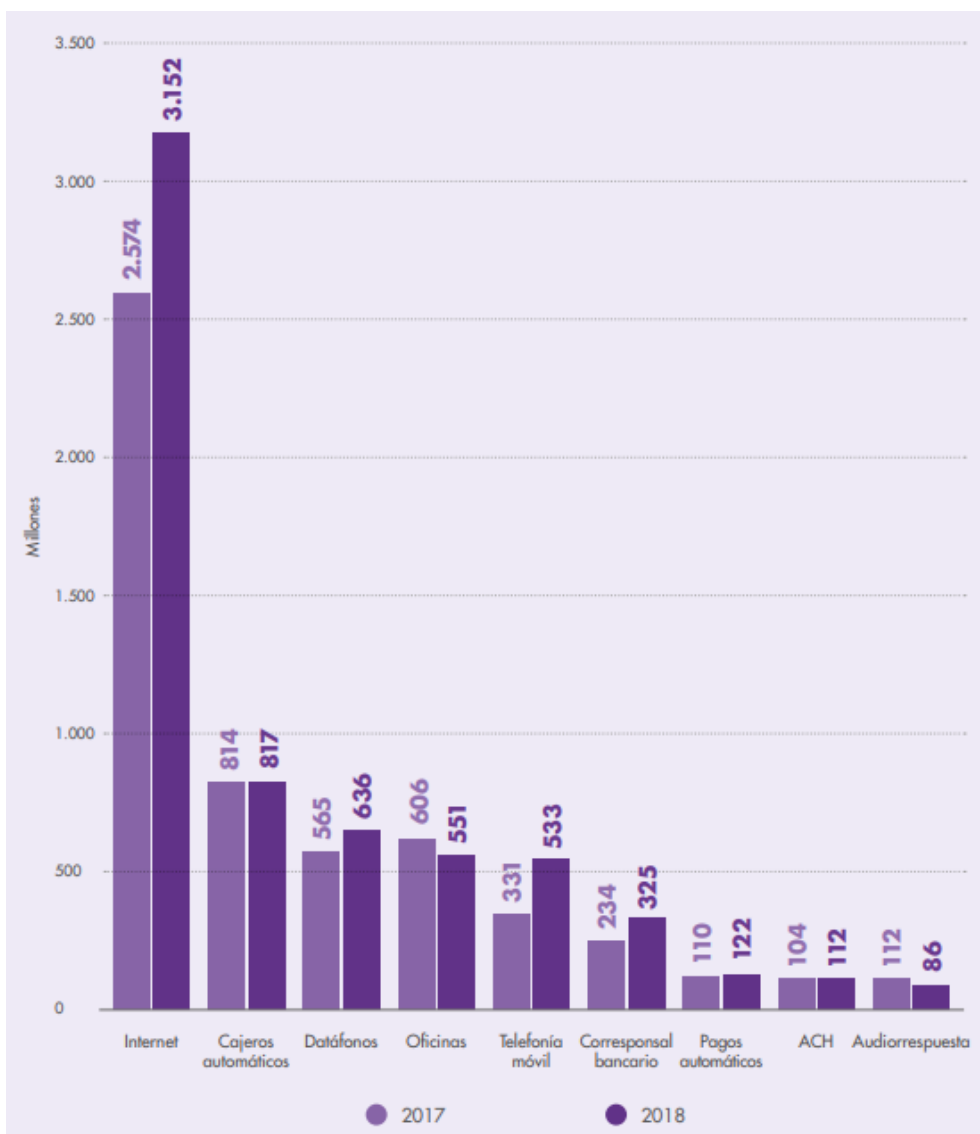
MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

colombianos en 2018 fue la consulta de saldo, representando el 54,2% del total de transacciones, le siguieron los pagos con el 23,9% y los retiros con el 13,3%". (Superintendencia Financiera de Colombia, 2018)

Como se puede observar en la Figura 19. Número de transacciones, son ya varios los canales de venta a los cuáles puede ofrecer un usuario financiero. De acuerdo a lo reflejado, se puede resaltar como el internet es el modelo más usado y que ha venido creciendo respecto al año anterior. Los cajeros automáticos y los datafonos, son también un medio por el cual están empezando a verse resultados de comportamientos similares y bajo los cuáles también las personas esperan poder interactuar.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER SEMESTRE DE 2019

**Figura 19.** Número de transacciones



**Fuente:** Superintendencia Financiera de Colombia.

En cuanto a lo investigado, se puede resaltar que el 52% de los usuarios financieros encuestados realizan entre 1 y 2 transacciones como mínimo al mes en una oficina de servicio, destacándose los adultos entre 30 y 39 años con una preferencia por este modelo del 42%. Así mismo, el 34% prefiere realizar sus transacciones bancarias a través de canales como el internet, App o incluso los cajeros automáticos, y el 73% no realiza ninguna vez en el mes el uso de canales telefónicos o de Call center.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir adicionalmente que para el caso de apertura de una cuenta de ahorros o realizar un trámite relacionado con ésta, el 56% prefiere realizarlo a través de una oficina de servicio, el 34% por alguno de los canales digitales que le ofrece su banco, 5% a través del Call center y un 4% ve como irrelevante el canal por el cual lo pueda realizar. En cuanto al CDT, se percibe la misma tendencia que en las cuentas de ahorro, por lo cual el 56% prefiere el modelo tradicional de la oficina de servicio, el 33% los canales digitales, el 3% a través de un Call center y un 8% cree irrelevante la forma y canal en que pueda hacerlo.

Por otra parte, si hablamos de los créditos, el crédito de vivienda con 75% de usuarios financieros que prefieren el canal tradicional de oficina, se convierte en el producto que más requieren tener una atención personalizada y tan solo el 17% prefiere hacerlo a través de canales digitales. Así mismo, es el comportamiento del crédito para vehículo, en el que el 66% se va por lo presencial en una oficina de servicio y 20% por canales digitales. Sin embargo, la tarjeta de crédito siendo el producto más fuerte de los créditos en este caso, tiene preferencia en 44% hacia el modelo de venta que le permite realizar el proceso de forma digital y el 39% de forma presencial en una oficina.

Finalmente, si hablamos de otros servicios, en el caso de las transacciones bancarias entre el propio u otro banco, el 83% de los encuestados prefiere los canales digitales a través de internet, app o cajeros automáticos y solo el 10% prefiere ir a una oficina de servicio. En este último, se puede destacar que el 33% corresponde a adultos de los 50 años adelante quienes prefieren el modelo tradicional ofrecido en una oficina de servicio con asesoría personalizada. En cuanto a la solicitud de extractos, consultas y certificados, también resalta el modelo digital con un 87%, frente a un 9% que prefiere lo presencial, así como el pago de impuestos, en el que el 55% prefiere modelo digital y 40% presencial, y el pago de impuestos 76% digital y 20% presencial.

### **9.7. Propuesta de Gestión Comercial**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la recolección y análisis de la información, y en los estudios y reportes bajo los cuáles se realizó el trabajo de investigación, a continuación, se recopilan los principales pasos que, de acuerdo a lo analizado permiten proponer un modelo de análisis y asignación de productos y canales de venta, de acuerdo al perfil del usuario:

#### **1. Productos y servicios:**

Realizar un análisis de los productos y servicios financieros que ofrece actualmente la entidad y los canales de venta por los cuáles promueve su venta, así como aquellos que a corto, mediano o largo plazo puede ofrecer a través de los mismos u otros canales.

#### **2. Clientes y usuarios:**

- a. Realizar análisis de los clientes actuales del banco y los productos que están asociados a los mismos, teniendo en cuenta datos demográficos de clasificación como son: Género, edad, actividad económica y ciudad.
- b. Generar un reporte de los usuarios financieros no clientes de la entidad, que visitan las oficinas de servicio y/o los canales digitales, e identifique y recopile la mayor cantidad posible de rasgos que le permitan analizar la forma en que puede convertirlo en un cliente o mantenerlo como un usuario.

#### **3. Trazabilidad clientes y usuarios:**

Hacer un análisis de la información de comportamiento del cliente que permita identificar de acuerdo a su perfil cuál es el modelo o canal de venta que prefiere de acuerdo a cada producto. Para esto, es importante realizar la trazabilidad del cliente desde el momento de su vinculación, teniendo en cuenta productos y servicios que adquiere, el canal por el cual lo ha hecho y la frecuencia con la cual realiza consultas

y/o solicita servicios asociados a los productos.

#### **4. Analítica de la información:**

Realizar un análisis personalizado por persona, que permita identificar cada uno de los factores relevantes y con ésta información, crear una carta de asignación y ofrecimiento de productos por persona, que permita ofrecer al cliente y usuario lo que verdaderamente quiere, espera y le aplica de acuerdo a sus necesidades.

#### **5. Creación de perfiles de usuario financiero**

Luego de recolectada y analizada la información, cree perfiles de usuario financiero que le permitan ir diseñando tendencias de los clientes y usuarios, bajo los cuáles se puedan ir creando específicamente productos basados en unas características especiales y en un canal de venta esperado.

#### **6. Propuesta carta de asignación usuario financiero**

Teniendo en cuenta los distintos perfiles que se pueden encontrar, se propone clasificarlos en dos grupos, de acuerdo al canal de venta que estos mismos frecuenten:

##### **a. Cliente presencial**

Para el acceso de forma fácil y sencilla a la información del cliente, se plantea la implementación de una pantalla en el sistema de la entidad financiera, que permita al asesor directamente al momento de la visita del cliente, identificar características y costumbres del mismo y que le sirvan para saber qué producto ofrecer. Como se observa en la Figura 20. Pantalla sistema oficina de servicio, se encuentran los datos del cliente y en amarillo, aquellos que puede utilizar el asesor para enfocarse en el cliente.

Por ejemplo, como se muestra en la pantalla propuesta, se puede identificar que el cliente apertura una cuenta de ahorros a través de una oficina de servicio, pero

que los demás productos y servicios los solicita y gestiona a través de la app. Esto debería indicar al asesor que el cliente que está atendiendo, tiene facilidad y prefiere realizar la adquisición de sus productos a través de canales digitales, pero que en ésta ocasión visita la oficina porque desea solicitar un producto bajo el cual prefiere recibir atención personalizada como lo es un crédito de vivienda.

**Figura 20.** Pantalla sistema oficina de servicio

Cédula cliente

PEPITO PEREZ DOMINGUEZ

Consultar

PEPITO PEREZ DOMINGUEZ

Tipo de identificación	Cédula ciudadanía	Fecha vinculación	13/02/2015	
Cédula cliente	23052614	Lugar de expedición	Villa de Leyva	
Lugar de expedición	Villa de Leyva	Ciudad de residencia	Bogotá	
Fecha de nacimiento	23/05/1974	Edad del cliente	45 años	
Dirección principal	Calle 15 #6-14	Número de contacto	3221414056	
Correo electrónico	pepe@Gmail.com	Estado	Activo	

TIPO DE CLIENTE

Segmento comercial	Clásico	Productos activos	Consultar	

**Fuente:** Elaboración propia.

### b. Cliente digital

En este caso, la entidad debe identificar casos como el de la Figura 20. Pantalla sistema oficina de servicio, pero como oportunidad directa hacia el cliente, quien de acuerdo a lo representado adquirió su primer producto “Cuenta de ahorros” a través de una oficina de servicio, pero los demás productos como tarjeta de crédito y CDT, así como la gestión de servicios asociados a estos, los realiza a través de la app de

su banco. Esto quiere decir, que seguramente el cliente tiene facilidad y deseo de interactuar a través de canales digitales para adquirir más productos, para lo cual la entidad puede aprovechar y generar comunicaciones dirigidas hacia el cliente y productos asociados a sus características, comportamientos y necesidades, basados en los productos actuales y los movimientos que se puedan trazar sobre los mismos.

### **7. Preparación de la fuerza comercial**

Una vez se realizan los seis pasos anteriores, es indispensable el aseguramiento de bajar la información, la metodología y el objetivo de la propuesta a las fuerzas comerciales de la entidad, con el fin de que se vuelvan promotores de la estrategia y a su vez puedan alimentar la información registrada en el sistema como parte de la aprobación o negación del perfil del cliente sobre lo que se propone.

### **8. Preparación a los clientes y usuarios**

Toda vez que se cuenta con el análisis de la información de los clientes y usuarios, es importante crear un modelo de comunicación hacia ellos, que permita hacerles saber que la entidad los conoce y les ofrece productos asociados a su perfil y necesidades y no de forma general a toda la población.

### **9. Prueba piloto**

Este solo es un ejemplo de lo que puede una entidad financiera hacer dentro de sus procesos comerciales con el fin de ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades y a lo que esperan los usuarios. Por tal razón, siempre debe estar acompañada de un tiempo de prueba que permita encontrar puntos clave del proceso y consideraciones que puedan ser parte de la mejora del mismo. Con esto, se asegura la implementación de un proceso mínimamente viable y que permita identificar qué productos, servicios y canales de venta son los que verdaderamente funcionan y cuáles deben ser reconsiderados.

## 10. CONCLUSIONES

- Se presenta una propuesta para la mejora en los modelos y procesos de venta a usuarios financieros de sus bancos, en la cuál se parte de la necesidad de conocer al cliente y alimentar un sistema con las costumbres y preferencias de cada cliente, con el fin de profundizarlos y cumplir sus expectativas.
- Los modelos de venta, productos y servicios que ofrecen las entidades financieras en Bogotá, no deben ser dirigidos de forma general a toda la población. Por el contrario, debe tener un análisis previo que permita identificar un público objetivo que cumpla con las características bajo las cuales fue diseñado el producto o el proceso.
- La edad de los usuarios financieros es un factor importante en cuanto al canal de venta por el cual las entidades financieras ofrecen sus productos y servicios. Por tal razón, éstas deben analizar al cliente y usuario de acuerdo al perfil y condiciones adicionales como son los comportamientos que éste empiece a tener desde el momento de la vinculación.
- Uno de los factores que puede evidenciar cuál es el canal de venta que prefieren los usuarios financieros para cada producto, es la constancia o cantidad de veces en que estos realizan transacciones o procesos en cada canal: presencial en oficina de servicio, cajeros automáticos y digital a través de internet, apps, entre otros.
- En el caso de las oficinas de servicio, los usuarios financieros que prefieren este canal, están en búsqueda de una asesoría personalizada cara a cara, es así que 52% de los encuestados manifestaron que como mínimo realizaban transacciones entre 1 y 2 veces al mes en su banco, mientras que un 35% no visita en el mes una oficina, de los cuáles se resalta que el 50% de los adultos entre 26 y 29 años, refieren no utilizar este canal.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

- En cuanto a canales digitales como el internet o las Apps que ofrecen las entidades financieras, tan solo el 5% manifiesta no utilizar en el mes ninguno de estos servicios para realizar transacciones, frente al 95% restante que refieren usar este canal así, 33% que lo hace entre 1 y 2 veces, el 28% entre 3 y 5 veces y el 34% más de 5 veces.
- El call center, es el canal de venta que menor preferencia tiene entre los usuarios financieros. Es así que, el 73% de los encuestados refiere no utilizar este canal, mientras que un 22% lo hace entre 1 y 2 veces al mes y suelen ser adultos entre los 30 y los 49 años.
- Al momento de adquirir un producto o servicio financiero, varían los canales de preferencia teniendo en cuenta rasgos como la edad y el producto que las personas necesitan. Esto hace que las entidades financieras tengan que repensar la forma en que promueven sus canales y productos, y analicen el uno a uno de los clientes y usuarios financieros.
- Las cuentas de ahorro se caracterizan hoy en día por ser uno de los principales productos de la banca financiera que han sido promovidos a través de canales digitales. Sin embargo, el 56% de los encuestados sigue prefiriendo hacer la apertura de este producto o solicitar información del mismo de forma presencial, a través de una oficina de servicio, mientras que el 34% prefiere los canales digitales como el internet y las Apps de su banco.
- El uso de canales digitales para la apertura o manejo de cuentas de ahorro a través de canales digitales, está representado principalmente por adultos entre los 18 a 25 años (45%), mientras que a través del proceso tradicional en oficina se caracteriza por ser de preferencia en adultos de 50 años en adelante (81)%.
- Los Certificados de Depósito a Término- CDT, tienen un comportamiento similar en las preferencias de los usuarios frente a las cuentas de ahorro. Es así que, el 56% prefieren adquirir este producto o solicitar información

relacionada con el mismo, a través de canales presenciales como lo es la oficina de servicio, mientras que el 33% prefiere el canal digital a través de internet y las Apps de su banco. En este caso, los adultos entre 40 y 49 años (61%) y los de 50 años en adelante (75%), son los que se muestran más interesados en interactuar bajo el proceso tradicional de las oficinas de servicio.

- Los créditos en las entidades financieras, son los productos que mayor preferencia muestran hacia un servicio y atención en oficinas de servicio. Esto, teniendo en cuenta que son productos que requieren de mayor asesoría y de un contacto presencial cara a cara. Es por esto que, el 77% de los encuestados prefiere este canal para solicitar crédito de vivienda y un 66% lo prefieren para gestionar su crédito de vehículo, resaltando que por encima del 65% en todos los rangos de edad, prefieren estos productos de forma presencial a través de oficinas de servicio.
- La tarjeta de crédito es el producto que mayor preferencia tiene por el canal digital. El 44% de los encuestados refiere este canal como el deseado para que su banco le ofrezca este producto e información del mismo, mientras que el 39% prefieren lo presencial a través de una oficina de servicio, resaltando que el 63% de los adultos mayores de 50 años son quienes mayor preferencia tienen sobre el mismo.
- Las transferencias como servicio asociado a uno o más productos de un usuario financiero, resaltan en la preferencia de su manejo a través de canales digitales. El 83% manifiestan hacerlo a través de internet, Apps o cajeros automáticos, mientras solo el 10% prefiere realizar transacciones de forma presencial en las oficinas de servicio de su banco, especialmente los adultos de 50 años en adelante (25%).
- Al igual que las transferencias, existen otros servicios que requieren los usuarios financieros de sus bancos, como son los extractos, consultas y

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

certificados, bajo los cuales el 87% prefiere gestionar este servicio a través de un canal digital, sea internet o App. Mientras que tan solo el 9% en su mayoría adultos de 50 años en adelante (25%), prefieren el canal presencial de una oficina de servicio.

- Adicional a los productos y servicios financieros que ofrecen los bancos, éstos cumplen un rol frente a los demás usuarios financieros, clientes o no clientes, en el recaudo de pago de impuestos y servicios públicos, en los que el 55% prefiere realizar el pago de los impuestos a través de un canal digital, mientras que el 40% prefiere el canal presencial. En cambio, el 76% prefiere el pago de los servicios públicos por un canal digital y el 20% prefiere el canal presencial. En ambos casos, los adultos de 50 años en adelante son los que mayor preferencia tienen por el canal presencial para este tipo de procesos.
- Ser un banco innovador y digital es uno de los factores que más buscan los usuarios financieros. El 61% de los encuestados manifiesta que este factor tiene un nivel de importancia entre el 80% y el 100% y es de mayor preferencia en los adultos entre los 30 y 49 años. Sin embargo, el buen servicio al cliente (46%), seguido de la capacidad que tiene el banco de proteger los datos de sus usuarios (25%), son los factores relacionados a confianza más solicitados.
- El nivel de satisfacción de un cliente es diferente teniendo en cuenta los distintos aspectos que se miden. Es así que, el 81% de los encuestados manifiesta estar satisfecho con el servicio al cliente y el 18% lo ve como regular. Mientras que, el 58% refiere de su banco un buen nivel de satisfacción respecto a la pertinencia en las características de los productos y las tasas que le ofrecen, frente a un 39% que lo cataloga como regular. Así mismo, el nivel de satisfacción respecto a la rapidez en las respuestas es del 63% bueno y 34% regular. Finalmente, el canal de venta por el cuál le ofrecen sus productos y servicios, ya sea presencial, digital o telefónico, corresponde a un 69% de buena satisfacción y 30% regular.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

- La posibilidad de que los usuarios financieros compartan sus datos personales, para que estos sean usados en estrategias bajo las cuales le ofrezcan productos y servicios acordes a su perfil, es una de las decisiones en las que más debe enfocarse un banco. Esto, a causa de que el 34% de los encuestados está interesado en este tipo de estrategias y el 71% de ellos, espera recibir a cambio de sus datos algún beneficio representado en mejores tasas de interés (57%) y precios más competitivos (25%), mientras que el 34% no lo haría y el 32% prefiere pensarlo antes de tomar la decisión.
- Los usuarios financieros han venido interactuando de alguna forma en la compra de productos y servicios financieros a través de modelos más disruptivos como es el internet. Con esto, se resalta que el 60% de los encuestados manifiesta alguna vez haber realizado este tipo de compras, representado en su mayoría por adultos entre los 18 y 29 años, mientras que un 39% no lo ha hecho y en su mayoría corresponde a adultos de 50 años en adelante.
- Las personas están preparadas para recibir atención personalizada desde su banco a través de un computador. El 62% espera poder realizar este tipo de procesos y un 18% lo piensa para realizarlo, mientras que únicamente el 20% son quienes no participarían, en su mayoría representado por adultos de 50 años en adelante. Sin embargo, este hallazgo no está atado a la preferencia de realizar transacciones a través de redes sociales, 75% no está interesado en realizarlo, frente a un 13% que estaría dispuesto a hacerlo.
- La posibilidad de que los usuarios financieros participen en el diseño o mejora de los productos y servicios financieros, es uno de los factores que más se deben tener en cuenta a la hora de diseñar productos pensando en las personas. Sin embargo, el 55% de los encuestados únicamente está interesado en poder participar de estos procesos, frente a un 45% que no le interesa.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

- Al clasificar a los usuarios financieros en grupos (Nómadas, Cazadores y Buscadores de Calidad) se logró identificar el nivel de satisfacción con el cuál reciben los productos y los modelos de venta por parte de sus bancos. Razón por la cual, realizar una clasificación adecuada de sus clientes, es una premisa que deben de tener en cuenta los bancos, con el fin de acertar a las necesidades de los mismos.
- Teniendo en cuenta los cambios constantes que se perciben en la nueva banca digital, es relevante poder identificar el tipo de atención que prefieren los usuarios financieros, ya sea por productos, servicios y/o la forma de atención, toda vez que, como se evidencia en la investigación, no todos los usuarios financieros están preparados para una banca digital.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

Accenture. (2017) ¿Cómo pueden satisfacer los bancos las demandas de los clientes? Accenture.

ACIS. (12 de Agosto de 2017). Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas. *Sector Bancario en América Latina requiere una transformación digital*. Bogotá. Obtenido de <http://acis.org.co/portal/content/sector-bancario-en-am%C3%A9rica-latina-requiere-una-transformaci%C3%B3n-digital>.

Alcaldía de Medellín. (16 de Agosto de 2017). *Smart City Brand*. Obtenido de <http://smartcitybrand.com/mayors/smart-medellin-juntos-llegamos-mas-lejos>

Asobancaria (2016). Informe de tipificación: La Banca Colombiana en 2016. Obtenido de: [https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2017/06/Web\\_LibroTipificaci%C3%B3nAsobancaria2016\\_01.pdf](https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2017/06/Web_LibroTipificaci%C3%B3nAsobancaria2016_01.pdf)

Asobancaria. (2018). *Regulación y Gestión de Riesgos Financieros: Una visión comparada*. Obtenido de: [https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/dig-libro-regulacion-y-gestion-de-riesgos-financieros-2018-3-septiembre-2019\\_min.pdf](https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/dig-libro-regulacion-y-gestion-de-riesgos-financieros-2018-3-septiembre-2019_min.pdf).

Asobancaria (2019). Reporte mensual de tarjetas de crédito - Número total de tarjetas. Bogotá.

Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia. (2019). Reporte mensual de tarjetas de crédito - Número total de tarjetas. Bogotá: Asobancaria.

Banca de las Oportunidades (2019). Reporte Trimestral de Inclusión Financiera septiembre 2018. Obtenido de: <http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2019->

05/REPORTE%20TRIMESTRAL%20DE%20INCLUSI%C3%93N%20FINANCIERA  
SEP2018.pdf

Banco de desarrollo de América Latina. (2016). *La revolución de las empresas Fintech y el futuro de la banca*. N.E: Corporación Andina de Fomento.

BBVA. (2014). *Reinventar la empresa en la era digital*. Bogotá: OpenMind.

Brown, Millward; Google; (2016). *¿Qué esperan los argentinos de una banca digital?*

Cárdenas, M. (2004). *Información financiera e Internet: un análisis empírico referido a las principales empresas europeas*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.

Colombia Fintech. (2019). *Bancos digitales tendencias de la nueva era*. Colombia Fintech, 1.

Colombia Fintech. (2019). *Fintech: ¿la evolución de la banca tradicional en Colombia?* Colombia Fintech, 1.

Colombia Fintech. (2020). *¿Cuáles son los desafíos de la banca digital para el 2020?* Colombia Fintech, 1.

Colombia Fintech. (2019). *La banca y su transformación digital según Scotiabank Colpatria*. Colombia Fintech, 1.

Colombia Fintech. (2019). *Transformación Digital: Las Fintech revolucionando el sistema Financiero*. Obtenido de: <https://www.colombiafintech.co/novedades/transformacion-digital-las-fintech-revolucionando-el-sistema-financiero>

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

Consultoría para la industria financiera EY. (2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*. Perú: EY Perú Library.

Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). *La transformación digital de la banca*. Bogotá: BBVA Research.

Cuello, J., & Vittone, J. (N.E). *Diseñando apps para móviles*. Barcelona: Design book.

Deloitte. (25 de 04 de 2018). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/pa/es/pages/financial-services/articles/gx-banking-industry-outlook.html>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (20 de 04 de 2018). *DANE*. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-general-2005-1/censo-general-2005>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *DANE*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Estadisticas-Nacionales/Estimacion-Poblacion-por-Departamento-2017/cg4z-y53z>

Deza Pulido, M. (2008). *Consumidores Nómadas- El siglo del Mobile Marketing*. Universal McCann.

Díaz Chuquipiondo, R. (2014). *Neuromarketing- Marqueteando los deseos*. Editorial Macro.

Dichter, & Neira. (2015). *Satisfacción y fidelidad de los usuarios de Bancos en Colombia*.

Fanjul Suárez, J. L., & Valdunciel Bustos, L. (2008). *Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio Bancario Español*. León: Universidad de León.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

Fernández, J. (2 de 10 de 2015). Expansión. *La era digital transforma el sector bancario*, págs. 1-4.

Forrester Consulting. (2015). *La transformación digital en la era del cliente*. N.E: Forrester.

Giménez H, I., Markevicius, M. D., & Nunes, D. M. (2014). *El impacto del CRM en las Entidades Financieras online: como la digitalización revoluciona la forma de hacer negocios y la relación con el cliente*. Buenos Aires: Universidad Argentina de la Empresa.

Good Rebels, Pangea. (2016). *¿Son los jóvenes el futuro de la banca?* España: iGen.

Grupo Bancolombia. (28 de Septiembre de 2017). *Grupo Bancolombia*. Obtenido de [https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zizdwtHQ2NLAx8\\_P0CTQwcfZ19vEPcPAzdTY30w8EKDHAARwP9KGL041EQhd\\_4cP0oVCsMPNwMDRwDLcPMzf2DjA1cjaAKvAwtPT0MgQosfL1dgAqMHUMM3T0NLH](https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos!/ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zizdwtHQ2NLAx8_P0CTQwcfZ19vEPcPAzdTY30w8EKDHAARwP9KGL041EQhd_4cP0oVCsMPNwMDRwDLcPMzf2DjA1cjaAKvAwtPT0MgQosfL1dgAqMHUMM3T0NLH)

Igual, D. (2016). *Lo que la tecnología hace por las finanzas*. PROFIT editorial.

KPMG. (2017). *El nivel de madurez digital*. n.e: Funcas.

KPMG. (2017). *Establecer el curso en un mercado disruptivo*. s.f: KPMG.

Llamas Serrano, A. (2016). *La estrategia de la Banca Privada ante la digitalización del sector financiero*. Universidad Politécnica de Madrid, 1.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

Momparler Pechuan, A. (2008). *El desarrollo de la Banca Electrónica en España. Un análisis comparativo entre entidades online y tradicionales en España y en Estados Unidos*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Montoya Pinesa, D. M. (2016). *Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento*. Universidad Complutense de Madrid.

Pedotti, A. C. (2017). El 86% de los clientes bancarios prefiere usar los canales digitales. *El Cronista*.

Price Waterhouse Cooper. (2016). *1º Encuesta sobre perspectivas del mercado financiero*. Buenos Aires: PWC.

Price Waterhouse Cooper. (2018). ¿Qué buscan los clientes de servicios financieros en la era digital?

Revista Dinero. (2014). La era digital, el reto del sector financiero. *Revista Dinero*, 1-3.

Salgado, C. M. (2016). Los millennials su forma de vida y el streaming. Universidad Autónoma Metropolitana.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2018). *Reporte de Inclusión Financiera 2018*. Bogotá: Banca de las Oportunidades.

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

**LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES**

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Diana Carolina Montañez Pincoñ

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.052.395.522

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Procesos y modelos de venta preferidos por los usuarios financieros en Bogotá en el segundo semestre de 2019

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

MONOGRAFÍA: PROCESOS Y MODELOS DE VENTA DE LOS BANCOS, QUE  
PREFIEREN LOS USUARIOS FINANCIEROS EN BOGOTÁ, EN EL PRIMER  
SEMESTRE DE 2019

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Diana Carolina Montaña NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: [Firma] FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1092395522 DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: Admisión, Finanzas y Comercio Electrónico FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: MBA PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_ NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_ DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_ FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_ PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: 30 de mayo de 2020