

# PROTOCOLO PARA LA PRESENTACIÓN DE PROYECTO DE GRADO OPCIÓN TRABAJO DIRIGIDO

**Vicerrectoría Académica  
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales  
UNIVERSIDAD EAN**

\* ESTE ESPACIO LO DILIGENCIA EL COORDINADOR DE PROGRAMA

Número de proyecto\*

Programa de maestría:	MBA (Maestría en administración de empresas)				
Información del estudiante	Nombre: CRISTHIAN ALEXANDER ORTEGA MUÑOZ				
	Cédula de Ciudadanía: 1.144.144.725				
	Correo institucional: CORTEGA44725@universidadean.edu.co				
	Teléfonos de contacto: 3176818236				
Correo electrónico alternativo: khrizortega31@hotmail.com					
Opción de grado	Creación de empresa		Trabajo dirigido	x	Monografía
Empresa: Nombre, sector, datos de contacto.	Colpatria S.A.				
	Sector Financiero				
	Carrera 7 # 24-89 Torre Colpatria, Bogotá D.C				
Título tentativo del trabajo de grado:	Modelo de servicio al cliente: un análisis desde la perspectiva de la brecha en la calidad del servicio				
Director de trabajo de grado					
Información del docente	Nombre: :Daniel Antonio Herrera Gonzalez				
	Correo institucional: daherrera@universidadean.edu.co				

## Contenido

<b>MODELO DE SERVICIO AL CLIENTE: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA BRECHA EN LA CALIDAD DEL SERVICIO</b> ..... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Resumen.....	5
Introducción .....	6
Contexto .....	8
Servicio y atención al cliente en entidades financieras .....	8
Colpatria .....	9
Antecedentes del problema.....	12
Planteamiento del problema de investigación.....	14
Pregunta de investigación.....	16
Objetivos .....	17
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos.....	17
Justificación.....	17
Marco de referencia .....	19
Antecedentes investigativos .....	19
Marco teórico .....	24
Calidad del servicio al cliente.....	24
Marco metodológico .....	29

Tipo de investigación .....	29
Diseño metodológico.....	30
Técnicas e instrumentos de investigación .....	31
Revisión documental .....	31
Encuesta.....	32
Población y muestra .....	32
Categorías de análisis .....	33
Análisis de la información.....	34
Resultados .....	35
Brecha en el servicio al cliente, elementos a tener en cuenta .....	35
Servicio al cliente en el banco Colpatria.....	37
Consideraciones finales: reflexiones y aportes sobre el análisis de los datos .....	53
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	57
Bibliografía .....	59
Anexos.....	62

<b>Tabla 2.</b> <i>Principio del Sistema de Servicio y Atención al Cliente en entidades financieras</i> .....	8
<b>Tabla 3.</b> <i>Patrimonio del banco en miles de millones de pesos colombianos 2016-2017</i> .....	11
<b>Tabla 3.</b> <i>Comparativo modelo diferencial en cartera para la atención preferencial</i> .....	15
<b>Tabla 4.</b> <i>Categorías de análisis</i> .....	33
<b>Gráfica 1.</b> <i>Indicadores de solvencia del banco Colpatria</i> .....	11
<b>Gráfica 2.</b> <i>Cumplimiento de las expectativas</i> .....	38
<b>Gráfica 3.</b> <i>Renovación del servicio al cliente</i> .....	39
<b>Gráfica 4.</b> <i>Atención a necesidades específicas</i> .....	41
<b>Gráfica 5.</b> <i>Tasas de interés y tarifas adecuadas</i> .....	43
<b>Gráfica 6.</b> <i>Calidad de servicios automáticos</i> .....	44
<b>Gráfica 7.</b> <i>Atención de calidad</i> .....	46
<b>Gráfica 8.</b> <i>Satisfacción frente a servicios y productos que también ofrecen otras entidades</i> .....	47
<b>Gráfica 9.</b> <i>Recomienda la sucursal a otras personas</i> .....	48
<b>Gráfica 10.</b> <i>Contacto con el personal</i> .....	49
<b>Gráfica 11.</b> <i>Relevancia de la información</i> .....	50
<b>Gráfica 12.</b> <i>Brecha en la calidad del servicio</i> .....	51

## **Resumen**

El presente estudio aborda el problema del servicio al cliente en la oficina Calle 13 del banco Colpatría. Tiene como propósito analizar la brecha en la calidad del servicio ofrecido al cliente por el banco Colpatría a partir de la aplicación de una encuesta diagnóstica, gracias a la cual se establecieron los elementos suficientes para formular algunas recomendaciones. La metodología empleada se basa en el paradigma cuantitativo, en tanto la sistematización de los datos se organiza y expresa en valores numéricos. Para la toma de la muestra se contó con la participación de 80 clientes de la sucursal a quienes se les aplicó el instrumento y de cuyas percepciones se desprende las principales recomendaciones. El estudio permite concluir que la brecha en la calidad del servicio puede ser resuelta enfocándose en problemas como la tasa de interés y las tarifas establecidas por el banco y, por otro lado, la oferta de productos y servicios que se adecúen a las necesidades específicas del cliente.

**Palabras clave:** experiencia bancaria, calidad del servicio, valor de la marca, comunicación y contacto.

## **Abstrac**

This study addresses the problem of customer service in the Calle 13 office of Colpatria Bank. Its purpose is to analyze the gap in the quality of the service offered to the client by the Colpatria bank based on the application of a diagnostic survey, thanks to which specific elements were established to formulate some recommendations. The methodology used is based on the quantitative paradigm, while the systematization of the data is organized and expressed in numerical values. In order to take the sample, 80 clients of the branch were counted on, to whom the instrument was applied, and the main recommendations follow from the perceptions. The study allows us to conclude that the gap in the quality of the service can be resolved by focusing on problems such as the interest rate and the rates established by the bank and, on the other hand, the supply of products and services that are adapted to the specific needs of the client.

**Key words:** banking experience, service quality, brand value, communication and contact

## **Introducción**

En la actualidad, la función central de cualquier empresa debe ser el diseño continuo de estrategias que favorezcan la construcción de vínculos sólidos entre esta, los clientes y otros

actores que participan de las actividades operacionales y administrativas, con el fin de generar las interacciones adecuadas en beneficio de la competitividad (Bordonada & Polo, 2006). Por tanto, se deben crear propuestas que tiendan a establecer mejores relaciones con los clientes y que permitan consolidar la fidelización de los mismos frente a la empresa (Peña, 2015). Sin embargo, debido a las presiones que se originan en medio de un entorno sumamente competitivo, las empresas prefieren enfocarse en desarrollar acciones que les permitan obtener una mayor efectividad, productividad y agilidad en el servicio, olvidando que un asunto importante es ofrecer un trato justo, cordial y ameno a todos los clientes (Díaz, 2010). Los clientes no solo valoran la rapidez con la que sean atendidos, sino también el trato que se les ofrece, la forma en la cual se consulta su percepción, la manera en que se atienden sus necesidades y se les ofrece en todo el proceso de la venta y asesoramiento un trato que responda a principios sólidos de formalidad, respeto y cordialidad (Seth, Deshmukh, & Vrat, 2004). De manera que esta investigación sitúa su problema en torno al servicio al cliente ofrecido por el banco Colpatria; el propósito es elaborar un análisis de las problemáticas que se presenta en torno al servicio proporcionado por la entidad bancaria; lo cual permitirá a su vez recolectar información suficiente para entender las principales problemáticas que se desprenden al respecto en la oficina Calle 13 del banco. La perspectiva de estudio contempla la detección de antecedentes en los que se hagan manifiestas estrategias y enfoques de estudio alrededor de este objetivo; esto es, aplicar la teoría y las investigaciones precedentes en la comprensión del problema, de tal modo que esto se convierta en un aporte para la superación de las brechas que existen actualmente en el modelo de servicio al cliente y el fortalecimiento de los principales factores de satisfacción de los clientes en relación al servicio ofrecido por el banco Colpatria sucursal Calle 13.

De esta manera, los alcances que se pretenden con el análisis de este estudio están orientados a fortalecer el trato adecuado al cliente y un servicio eficiente, con el fin de formular posibles mejoras que impacten favorablemente los procesos de relacionamiento entre la entidad bancaria con respecto al cliente.

## Contexto

### Servicio y atención al cliente en entidades financieras

Para las entidades bancarias colombianas existen referencias sobre el servicio y la atención al cliente que se desprenden de lo propuesto por Asobancaria (2016). En busca de proponer una visión holística que integre los diferentes factores de incidencia, la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia ha promovido una mejora de la relación entre los consumidores y las entidades financieras por medio de un sistema de atención al cliente diseñado con base en los lineamientos de la Ley 1328 de 2009. La Tabla 2 permite identificar los principios de este sistema, mismos que suponen el ideal del funcionamiento bancario en cuanto al servicio y atención de los clientes; es decir, en el marco institucional y legal en el que se desenvuelve la actividad financiera del país, son estos los principios formulados para que el cliente obtenga la mejor experiencia bancaria posible.

**Tabla 1.** Principio del Sistema de Servicio y Atención al Cliente en entidades financieras

<i>Principio</i>	<i>Descripción</i>
<b>Debida diligencia</b>	Siempre se debe buscar la satisfacción del cliente de acuerdo con las obligaciones contraídas.
<b>Libertad de elección</b>	Los consumidores financieros podrán elegir la entidad financiera de su preferencia.
<b>Transparencia</b>	Los consumidores deben conocer todos sus derechos y deberes.
<b>Responsabilidad</b>	Tramitar eficientemente las inconformidades de los clientes.

<b>Manejo de conflictos de intereses</b>	Administrar los conflictos de una manera transparente, con la finalidad de garantizar el interés de los consumidores
<b>Educación para el consumidor</b>	Generar una educación sobre los productos y servicios financieros.

Fuente: Asobancaria (2016)

## **Colpatria**

El banco Colpatria es una entidad financiera que en sus inicios funcionó bajo la figura de Constructora Colpatria; en la década de 1970 desarrollaba iniciativas de construcción de vivienda. Año tras año fue vinculando diferentes procesos y servicios de ahorro, de salud y financieros; son justamente sus éxitos financieros los que determinan que en 1997 la entidad se configura como Financiera Colpatria, convirtiéndose en una entidad con características de multibanca. Hoy en día su visión se orienta a satisfacer las expectativas de los clientes que consumen sus servicios; y su misión se ha planteado bajo la intención de ser reconocido como un banco que brinda soluciones financieras flexibles, fáciles y rápidas a trabajadores y a pequeñas y medianas empresas para aportar a su crecimiento (Banco Colpatria Multibanca, 2017).

De este modo hoy se reconoce el banco Colpatria como una entidad integral que ofrece servicios como

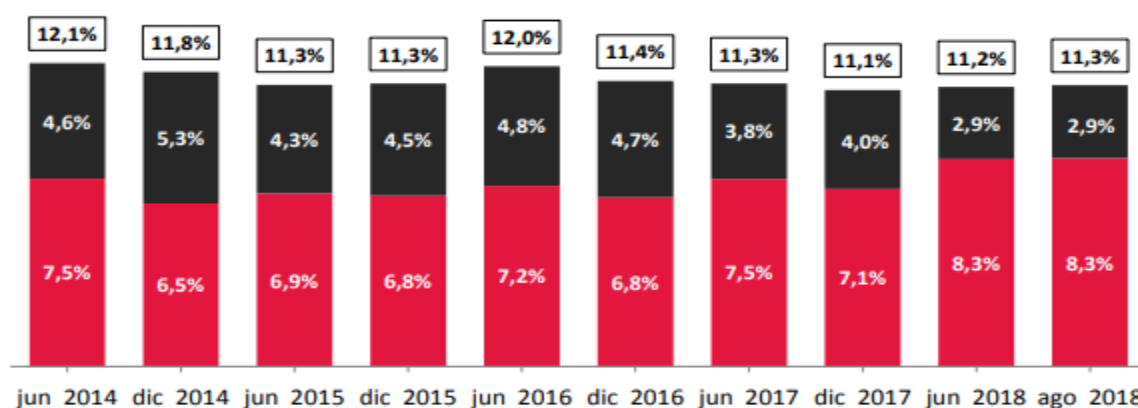
- **Tarjetas de crédito:** Soluciones en Tarjetas de Crédito. Adquiera tu Tarjeta de Crédito Visa o MasterCard Colpatria o una de afinidad y aprovecha todos sus beneficios
- **Cuentas e Inversión:** Cuentas bancarias de ahorro, corrientes y CDTs con excelentes rentabilidades

- Crédito Hipotecario: Soluciones en crédito con garantía Hipotecaria para compra de vivienda, oficina, bodega, nueva o usada
- Crédito compra de Vehículo: Soluciones en línea de crédito para la adquisición de vehículos particulares, públicos y motos de alto cilindraje, nuevas o usadas
- Prestamos: Soluciones de Crédito de consumo con disponibilidad permanente y de libre inversión
- Seguros: Soluciones en seguros para personas, desempleo, asistencias, accidentes, fraude, tercera edad, todo riesgo para auto y seguros para mascotas
- Cash management: Productos Transaccionales para empresas: Banca Virtual Empresarial, Adquirencia a Comercios, Pago Empresarial y otros productos para su empresa.

En 2017 Colpatria obtuvo una clasificación y reconocimiento Triple A (AAA) por su alta capacidad de pago de interés y de capital. Entre las razones por las que la entidad obtuvo esta clasificación se encuentra que su patrimonio superaba los \$2 billones, presentando además un crecimiento interanual de 7,87%, esto gracias al aumento de sus reservas que se tradujo en un 15,06% y de un superávit de 8,98%. De otro lado, plantea el informe de Customer Index Value (2017) que Colpatria “cumple con los mínimos regulatorios en relación al nivel de solvencia básica (4,5%) y total (9%), con resultados de 7,59% (+0,40 p.p.) y 11,40% (+0,32 p.p), respectivamente”. Además de esto, según BRC Estandar & Poor’s (2018), los activos y pasivos de la empresa para el 31 de agosto de 2018 eran de: activos COP 31.597.904 y pasivos COP 28.687.494; estos resultados están asociados a una adecuada estrategia corporativa direccionada al modelo de la banca universal. Las cifras de solvencia del banco Colpatria dan cuenta de una menor capacidad de absorción de pérdidas no esperadas, pues se ubica en 11%, 3 puntos porcentuales menos que

los indicadores de solvencia de sus competidores que alcanzan un 14% (Banco de la República, 2018). A continuación se presenta la evolución de indicadores de solvencia del banco Colpatria desde el 2014 hasta el 2018

**Gráfica 1.** *Indicadores de solvencia del banco Colpatria*



Fuente: BRC Estandar & Poor's (2018)

En cuanto a los datos más recientes de patrimonio y capital, el último informe de gestión financiera correspondiente al periodo 2016-2017 da cuenta de un patrimonio de COP 2.077 MMM, indicando que el crecimiento anual se ubicó en 1,1% como resultado del aumento de reservas en un 15,1% (capitalización 60% de dividendos 2015)

**Tabla 2.** *Patrimonio del banco en miles de millones de pesos colombianos 2016-2017*

Cuenta	Dic - 2017	Dic. 2016	Var \$	Var %
<b>Capital</b>	234	234	-	0%
<b>Reservas</b>	1489	1.294	195	15,1%
<b>Otro resultado integral</b>	171	164	6	3,9%
<b>Utilidad del ejercicio</b>	144	326	182	-55,8%
<b>Resultados de ejercicios anteriores</b>	39	37	-	7,5%

<b>Total patrimonio</b>	2,055	22	1,1%
-------------------------	-------	----	------

Fuente: Banco Colpatria Multibanca (2017)

### **Antecedentes del problema**

Alrededor del banco Colpatria se han elaborado análisis que dan cuenta de los cambios y retos que asume la entidad en pro del crecimiento y del mejoramiento de su funcionamiento. A finales del siglo pasado y principios del presente se presentó una crisis en el crédito hipotecario que inevitablemente afectó al sector financiero del país; no obstante, esto sirvió como detonante para que el equipo directivo de Colpatria impulsara un cambio estratégico que le permitiera superar esta situación. Este tuvo como objetivo la incorporación en su cartera de empresas pequeñas y medianas que difícilmente podían hacerse con préstamos de alguna entidad bancaria (Barrera, Mejía, & Cortés, 2014). Gracias a esto Colpatria alcanzó una diversificación en el activo con el que logró reducir el peso de la cartera hipotecaria, para entonces el 70% de sus activos estaban dirigidos al crédito hipotecario; poco más de una década después, en el año 2012, este porcentaje se había reducido al 13%, teniendo mayor crecimiento los créditos comerciales, con un 50%, y los créditos de consumo con un 27%.

Otro momento de cambio sucedió cuando a principio de la década de 2010 el grupo internacional Scotiabank compra el 51% de la propiedad del banco Colpatria por USD\$ 1000 millones. Con esta transacción Colpatria cambia su enfoque crediticio y le apunta al mercado mayorista corporativo en el que los créditos alcanzan sumas de hasta USD\$ 100 millones (Barrera et al., 2014). Significó para Colpatria asumir una estrategia de menor nivel de riesgo, en tanto se empezaron a implementar métodos de control y gestión del riesgo, propios de la tradición un poco conservadora de Scotiabank. De modo que esto implicó un desafío estratégico para el nuevo equipo directivo que tuvo que asumir esta nueva postura para no generar tensiones sobre las formas en

que se pudiera encajar y crecer en el mercado colombiano. Se evidencia la disposición al cambio que tiene la entidad, toda vez que distintas situaciones han impulsado giros que se traducen en el crecimiento de la empresa y en la adopción de estrategias cada vez más competitivas.

Uno de los asuntos relativos a las ventajas y estrategias competitivas es el servicio al cliente ofrecido por la entidad. Al respecto, existen registros de los últimos años frente a los temas de satisfacción al cliente que evidencian la pertinencia del presente estudio, toda vez que este se orienta sobre propósitos de transformación y mejoramiento para Colpatria en este aspecto. La firma Customer Index Value (2017) elaboró el más reciente análisis sobre la satisfacción y cercanía con el sistema financiero por parte de los colombianos. En el estudio se establece un índice de satisfacción, a través de la medición en las 12 principales ciudades del país, y ubica al banco Itaú en el primer lugar, mientras que Citibank se encuentra en el sexto y Colpatria en el puesto número 10, siendo de esta forma Citibank un referente de modelo de satisfacción al cliente por encima de la medida media del sector bancario, por lo menos para el caso del banco Colpatria. Por otro lado, el mismo estudio ubica al banco Colpatria en el primer lugar en cuanto al porcentaje de clientes que presentaron quejas en el año 2016, con un 18%, seguido de Bancolombia con 16% y Citibank con 15%.

Estas cifras son el reflejo de un problema que puede y debe ser resuelto a partir del diseño de nuevas estrategias, las mismas deben permitir posicionar de mejor manera a Colpatria respecto de la percepción de sus clientes sobre la atención, la eficacia de sus procesos y la calidad de sus servicios. Para ello, se debe tener en cuenta que, en el análisis de los datos arrojados por el estudio, Citibank se destaca como el banco hacia el cual los clientes expresan una mayor satisfacción en lo

concerniente al manejo efectivo de PQR<sup>1</sup> con 64 puntos; en este indicador Colpatria ocupa el quinto puesto, con 55 puntos, después de entidades como banco de Occidente, Banco Popular e Itaú (Customer Index Value, 2017). De este modo se asume a Citibank como una referencia según el propósito de la investigación, pues se tiene en cuenta que parte del problema radica en la proveniencia de los clientes de esta entidad hacia Colpatria y de la necesidad de mantener iguales o más altos niveles de satisfacción relacionados con el servicio al cliente.

### **Planteamiento del problema de investigación**

La adquisición de la cartera del banco Citibank por parte de Colpatria hizo parte del plan de mejora y crecimiento interno que este último ha determinado en los últimos años; ello supuso mejorar el posicionamiento estratégico en la banca de consumo, especialmente en lo que se refiere a las tarjetas de crédito, incorporando un total de 500.000 clientes nuevos. Tal decisión se tomó con la finalidad de consolidar al banco como líder en el mercado, integrando la experiencia local de Colpatria y el conocimiento global de Scotiabank, para de esta manera favorecer una atención más personalizada a las necesidades específicas de cada cliente. La adquisición de la cartera de Citibank se establece como una estrategia de posicionamiento en el mercado de crédito de consumo (BRC Estandar & Poor's, 2018). La llegada de nuevos clientes ha mejorado las posibilidades de profundizar la venta cruzada de productos como el crédito hipotecario y los seguros voluntarios.

Adecuar esta integración supone el desarrollo efectivo de políticas que permitan garantizar una buena atención al cliente en cada una de las operaciones y actividades. Es preciso considerar que las políticas y estrategias de servicio al cliente en el banco Citibank eran mejores que las del banco Colpatria, según el análisis del informe que presenta Customer Index Value (2017).

---

<sup>1</sup> Peticiones, quejas y reclamos



dos entidades bancarias respecto de sus políticas de servicio al cliente. En lo concreto ha significado la exposición de estos clientes a nuevas formas de atención y servicio que pueden no ser de su satisfacción.

En consecuencia, el presente estudio tiene como propósito analizar la brecha en la calidad del servicio ofrecido al cliente por el banco Colpatría, sucursal Calle 13 a partir de la aplicación de una encuesta diagnóstica con el propósito de formular algunas recomendaciones que, en un futuro, permitan diseñar un modelo que garantice mayores niveles de satisfacción en los clientes. El estudio se desarrolla en la oficina Calle 13 del banco Colpatría en Bogotá; al igual que en otras oficinas con la compra de la cartera de Citibank, esta sucursal acogió algunos de sus clientes. Para alcanzar el propósito de la investigación se elabora un diagnóstico de cómo perciben los clientes de Colpatría el actual modelo de servicio al cliente, diagnóstico que se realiza basado en un instrumento encuesta que se aplica a un muestreo específico de la oficina seleccionada. El fundamento del diagnóstico toma como base las variables detectadas en la teoría y en las investigaciones consultadas. Con ello, se establece la información y los criterios suficientes para establecer a modo de recomendaciones, propuestas que beneficien a la entidad y generen mayores niveles de fidelización de los clientes.

### **Pregunta de investigación**

Teniendo en cuenta que la presente investigación surge de una preocupación por detectar el nivel de satisfacción de los clientes del banco Colpatría sobre el modelo de servicio al cliente ofrecido y su impacto en el aumento de riesgo de pérdida de clientes, la pregunta que orienta la presente investigación es:

- ¿Cuáles son los principales factores que inciden en los niveles de satisfacción de los clientes en relación al servicio ofrecido por el banco Colpatría sucursal Calle 13?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la brecha en la calidad del servicio ofrecido al cliente por el banco Colpatría, sucursal Calle 13 a partir de la aplicación de una encuesta diagnóstica con el propósito de formular algunas recomendaciones

### **Objetivos específicos**

- Identificar los componentes del servicio al cliente asociado a la percepción de la experiencia bancaria, la calidad del servicio y el valor de la marca con base en disposiciones teóricas, conceptuales e investigativas
- Diagnosticar la percepción de los clientes de Colpatría sucursal Calle 13 sobre su experiencia respecto del actual modelo de servicio al cliente ofrecido por el banco con base a la experiencia bancaria, la calidad del servicio y el valor de la marca
- Establecer los principales factores que inciden en los niveles de satisfacción de los clientes en relación al servicio ofrecido por el banco Colpatría sucursal Calle 13

## **Justificación**

Por medio de esta investigación, se pretende analizar los niveles de satisfacción de los clientes frente al servicio ofrecido por el banco Colpatría sucursal Calle 13, como aporte al fortalecimiento de la experiencia del cliente en la red de oficinas del banco Colpatría, a partir de

un diagnóstico de la situación actual. Si bien la orientación de los resultados en la red de oficinas del banco Colpatria se ha caracterizado por priorizar estrategias de buen servicio y trato justo con el cliente, no se han desarrollado en los últimos años estudios integrales que permitan medir y evaluar la calidad del servicio para establecer cambios estratégicos en la empresa. Es clave, por tanto, identificar dificultades en diferentes factores que juegan un papel determinante en los resultados, estableciendo de esta manera un diagnóstico integral que permita generar propuestas de mejora concretas y eficientes.

De esta manera, la conveniencia se asegura en la medida en que el Banco Colpatria ha orientado su misión y visión a ofrecer un trato adecuado al cliente y un servicio eficiente, siempre garantizando la mejor atención, por lo cual es necesario desarrollar investigaciones que permitan evaluar estos protocolos de atención, con el fin de formular posibles mejoras que impacten favorablemente los procesos de relacionamiento con el cliente.

La investigación se establece como un insumo importante que permite diagnosticar problemáticas asociadas a la atención y servicio al cliente en una empresa de alta relevancia comercial, financiera y económica en Colombia, con el fin de promover nuevos principios, recomendaciones y prácticas que impacten favorablemente los procesos de relacionamiento con el cliente. Si bien, el estudio se realiza en una sede del banco Colpatria, los resultados se presentan como un ejercicio base para el análisis integral de la red de oficinas, siendo este un insumo que tiene como propósito mejorar el servicio que se ofrece a los clientes, lo cual es vital para promover el crecimiento organizacional.

El aporte central se establece a partir de la propia percepción de clientes específicos del banco Colpatria de la oficina Calle 13 en Bogotá, mismos que en su momento fueron clientes de

la red Citibank y que pueden ofrecer información relativa a su nivel de satisfacción. Esto tiene como propósito determinar aspectos que puedan adecuarse en una propuesta de mejoramiento de servicio al cliente para garantizar condiciones mínimas de riesgo de pérdida de clientes, tanto de los antiguos, como de los nuevos y de los que vienen del proceso de compra de cartera de la red Citibank. De esta manera se espera formular algunas recomendaciones que convenga en mejores condiciones al respecto y que permita un mejor posicionamiento del banco Colpatria a nivel de la satisfacción de sus clientes.

## **Marco de referencia**

### **Antecedentes investigativos**

A continuación, se reseñan algunas investigaciones consultadas que sirven de referencia para guiar el desarrollo del presente estudio siempre que estas se han llevado a cabo bajo parámetros que resultan de interés respecto de los propósitos del presente proyecto. El énfasis sobre estas referencias se centra en los temas de interés de investigaciones similares, los métodos empleados y las conclusiones alcanzadas. Se exponen uno por uno de manera que el lector pueda identificar con mayor facilidad el hilo conductor de cada una de estas. Al final de este apartado se exponen elementos de relevancia que se pudieron detectar en los antecedentes y que son de utilidad para alcanzar el objetivo de esta investigación.

El diseño y validación de escalas para medir la percepción de los consumidores del sector bancario sobre el valor del servicio recibido ha sido una preocupación académica abordada de múltiples formas. Por ejemplo, Roy, Paul, Quazi y Nguyen (2018), recolectan información de tres ciudades importantes de la India (Dehli, Kolkata y Mumbai) para determinar las diferencias entre la percepción de los clientes y las expectativas del modelo de servicio de atención al cliente

mediadas por variables como: calidad del servicio, equidad del servicio, intimidad del cliente, efectividad, liderazgo de productos, comunicación con el cliente y sacrificio percibido. A partir de entrevistas y grupos focales a estudiantes de carreras afines a la administración, los investigadores recolectaron datos para establecer los criterios e indicadores de la escala de percepción a aplicar en los consumidores. Fueron en total 575 clientes a quienes se les aplicó el cuestionario, corroborando que, con una significancia estadística mayor que 0,7 en los indicadores establecidos, estos permiten medir el calor del servicio y establecer estrategias bancarias que impacten de manera positiva en la evaluación global de los consumidores.

Igualmente, para valorar el impacto de la percepción de los clientes sobre el servicio de atención en el sector bancario, Chahal y Bala (2017) buscaron validar la escala *Custequity* que, entre otras, establece valores relacionados con la categoría de equidad en el servicio ofrecido. El cuestionario se aplicó en un muestreo total de 28 bancos en India (21 públicos y 7 privados), específicamente en una cantidad de 500 titulares de cuenta. Según los resultados de esta investigación, se logró confirmar que el valor del cliente determina fuertemente la lealtad del mismo en usuarios jóvenes, especialmente mujeres que han obtenido servicios bancarios en los últimos 5 años. Por otra parte, desde la investigación se plantea que tal idea de valor desde una perspectiva multidimensional que integra aspectos como la situación demográfica de los clientes, la retención de capital y la equidad social y empresarial, siendo estas variables que en el mediano y largo plazo pueden determinar las estrategias bancarias de fidelización y atención a usuarios.

Sharma y Dhingra (2016) conceptualizan la brecha en la calidad del servicio del sector bancario, determinando que la misma es la diferencia entre lo que los clientes esperan y lo que reciben de las entidades bancarias. El propósito de su investigación es identificar y medir tal brecha, considerando que esta se encuentra en las etapas de preventa, venta y postventa, siendo

relevante cada una de estas en las expectativas que puedan llegar a tener los consumidores. La metodología empleada se basó en la aplicación de 380 cuestionarios a clientes de bancos, con lo que encontraron una percepción negativa especialmente respecto de los servicios de preventa y los servicios de oficina, pues los clientes encuestados reconocieron que los funcionarios bancarios suelen realizar promesas comerciales que no logran cumplir ni en el mediano ni en el largo plazo.

El impacto de la calidad de la prestación del servicio a los clientes también se relaciona con la calidad de la comunicación empleada por el personal bancario. Coronado y Parra (2007) se centran en este problema de investigación, seleccionando como población de estudio a los clientes bancarios con fondos de inversión. La metodología empleada se centró en un muestreo aleatorio estratificado con fijación proporcional para seleccionar la muestra de clientes que tienen fondos de inversión; en total se aplicaron 1692 encuestas con escala tipo Likert que permitieron establecer que la calidad del servicio, para este perfil de clientes, se relaciona con aspectos que van desde el contacto con el personal y la especificidad de la información hasta el aspecto físico del empleado del banco. Por otra parte, también influyen factores que tienen que ver directamente con el cliente, como la actividad profesional, el nivel de estudios e, incluso, el estado civil. En una investigación con objetivos y metodología similares, Kant y Jaiswal (2017) determinaron que uno de los factores con mayor significación en la valoración de la calidad del servicio es la sensibilidad de los bancos para lograr predecir la satisfacción de los clientes; por lo tanto, esto implica por parte de las entidades financieras establecer mecanismos de recepción de sugerencias más eficientes y oportunos para que la comunicación sea más fluida de ambos lados.

Con relación a la satisfacción del cliente, naturalmente se encuentra asociada la idea de lealtad. Pont y McQuilken (2005) analizan esta relación tomando como población de estudio a personas pensionadas y estudiantes universitarios. Entre sus principales planteamientos se

encuentra que la satisfacción del cliente estimula actitudes y patrones de comportamiento que inciden en la decisión de continuar o dejar de pagar los servicios y productos adquiridos con las entidades bancarias; por otra parte, establecen que la lealtad del cliente está asociada a factores como la posibilidad de cambio y la intención de pagar más. Por medio de la aplicación de una encuesta de escala tipo Likert, los investigadores determinan que no hay una diferencia marcada entre la percepción de satisfacción tanto de los estudiantes como de las personas pensionadas, y que la relación entre satisfacción de cliente y lealtad es directamente proporcional y se ve afectada por los factores mencionados.

Otro problema de investigación relacionado con los niveles de satisfacción de los clientes bancarios se relaciona con la medición y el impacto de su experiencia en la entidad. Chahal y Dutta (2015) plantean como propósito de su investigación establecer la causalidad que existe entre estas dos variables, el valor de la marca y la recomendación por medio del voz a voz; su intención final se centra en la creación de experiencias positivas en los clientes, más que en la prestación de servicios. De esta investigación resulta de bastante interés la ejecución de una prueba piloto con la que analizaron factores exploratorios relacionados con una buena experiencia de los clientes en los bancos; la misma se basó en factores como la afectividad, el comportamiento, la relación y la experiencia sensorial. De este modo lograron establecer que la experiencia favorable y memorable del cliente tiene impactos positivos en el valor de marca, la lealtad del cliente, la satisfacción y las recomendaciones voz a voz.

Otro de los problemas relacionados, pero que no se ubica de manera estricta en la percepción de los clientes, tiene que ver específicamente con el nivel de gestión y el nivel de servicio de las entidades bancarias. Zhuo (2019) en un ejercicio investigativo basado en el trabajo de campo y conteo estadístico, elabora un análisis de estos factores en relación a su impacto con

los niveles de competitividad y de cara a las nuevas dinámicas del mercado y las necesidades de los clientes, estableciendo que la satisfacción del cliente es un indicador del nivel de administración y servicio que los bancos proveen a través de diferentes estrategias comerciales. En consecuencia, se propone en esta investigación el modelo de gestión bancaria Six Sigma, un modelo que se centra en el cliente y que basa su análisis en datos y hechos para establecer un control preventivo y la mejora continua de procesos comerciales que pueden representar un riesgo para la satisfacción del cliente y la calidad percibida de productos y servicios.

En general, son muchos los aportes que se rescatan de los antecedentes, tanto en metodologías, problemas de estudio y, por supuesto, las conclusiones y resultados compartidos. Resalta el hecho particular de que muchas de estas investigaciones se desarrollan en contexto de una economía emergente; guardando sus proporciones, se relaciona de alguna manera con el contexto colombiano. Muchos de los aportes conceptuales y categóricos que giran en torno al problema del servicio al cliente sirven de guía para que la investigación lleve a cabo sus procesos de caracterización, diagnóstico y formulación de propuestas de mejora, integrándolas en categorías más robustas que permitan el establecimiento de indicadores adecuados.

Estas investigaciones precedentes se rescatan como experiencias válidas para formular la propuesta de mejora en el modelo de servicio al cliente a partir de la integralidad de sus abordajes. Es decir, al reconocer que cada una de las investigaciones reseñadas aborda problemas de estudio relacionados con el servicio al cliente en entidades financieras, pero desde diferentes perspectivas, se logra integrar las variables y categorías detectadas en cada una de ellas para que, en primer lugar, sirvan como criterios del ejercicio diagnóstico y, en un segundo momento, permitan la orientación de la propuesta formulada. Por último, permiten reconocer que formular una propuesta de mejora en el modelo de servicio al cliente para Colpatria supone una revisión endógena y

exógena, que permita más profundidad el análisis y que elabore resultados más concluyentes y definitorios respecto del problema de estudio seleccionado.

### **Marco teórico**

A continuación se exponen algunos de los planteamientos teóricos indagados con relación al problema del servicio al cliente. El desarrollo se centra en aspectos que caracterizan la calidad en el servicio, los factores que involucran o se ven involucrados con la percepción de los clientes frente a la calidad del servicio y algunas generalidades sobre la medición de este aspecto. Este marco teórico permite situar la discusión del fenómeno estudiado a partir de la mirada de diferentes autores e investigadores.

#### **Calidad del servicio al cliente**

Cuando se habla de servicio al cliente se hace referencia de manera automática a la gestión y establecimiento de una relación dual de satisfacción, en la que tanto las expectativas del cliente como las expectativas de la organización se pueden llegar o no a cumplir de manera satisfactoria. Para que el servicio al cliente se desenvuelva en medio de altos niveles de satisfacción en ambos sentidos, es necesario que esté acompañado de procedimientos de retroalimentación y de interacción de la organización con los clientes en las diferentes etapas del proceso del servicio brindado, razón por la que las herramientas y métodos de medición de la calidad del servicio deben servir, entre otras, como una suerte de mediador en la satisfacción de la expectativas. De igual forma, se debe considerar que la calidad del servicio no sólo se centra en el factor expectativa, sino también en ofrecer una experiencia al cliente cada vez mejor (Duque, 2005).

Pero tal discusión no ha surgido de manera espontánea ni es propia de algún sector de la economía y la industria, sino que su origen puede situarse en las reflexiones producidas una vez

se empiezan a llevar a cabo los cambios que llegaron con la era de la globalización (Eduarte, 1999). A finales de la década de 1980 el mercado empezó a consolidarse de manera global, abriendo las puertas a una economía de mercado cuyas dimensiones y posibilidades apenas empezaban a develarse; producto de esto, la calidad se convirtió en un indicador de competitividad entre las organizaciones, obligando a que las entidades corporativas tuvieran que dar una respuesta en términos de la eficiencia. En este contexto, la tendencia mundial en que se encontraron las organizaciones, situó en el foco de sus estrategias la satisfacción de los clientes, entendiendo esto como un factor que indica eficiencia y competitividad.

De manera que el mercado global cambió su enfoque; al poner la lupa sobre los factores generadores de satisfacción en los clientes, se internó en un escenario de búsqueda de información que diera cuenta de lo que realmente demandan los mismos, de sus necesidades y de sus expectativas. De este modo, plantea Eduarte (1999), se asumió un cambio importante en el paradigma de la economía mundial: la era industrial había sido desplazada por la era de la información. En esta última, uno de los elementos que supone calidad en el servicio se relaciona con la posibilidad de mejorar el nivel de vida y el bienestar de los clientes; el cliente ya no es quien ‘debe’ adquirir un producto o un servicio, sino que se ha convertido en una persona activa facultado de exigir que los bienes y servicios que adquiere sean los de mejor calidad. Se asume una suerte de libertad, en tanto el mercado de bienes y servicios produce en función de la información que revela los grados de satisfacción de los clientes.

### ***Valor del cliente, servicio percibido y satisfacción***

La calidad del servicio no puede disociarse de lo que el cliente ha percibido de este; por lo tanto, debe entenderse también como una valoración elaborada por el cliente que da cuenta del

nivel de competitividad y de eficacia de la organización. Diferentes autores proponen que la calidad del servicio surge precisamente de la comparación del servicio que un cliente espera con relación a la percepción del servicio recibido (Duque, 2005; Eduarte, 1999; González, 2015). Según esto, debe asumirse que la figura del cliente es la misma de un juez que mide la calidad del servicio, pero que además pone a consideración diferentes criterios que podrían garantizar la mejora en los procesos de producción o prestación del servicio. González (2015) propone que, en esta medida, el cliente se convierte en un activador en materia de servicio: a partir de lo que este demanda las organizaciones buscan establecer algunos procesos nuevos en los servicios que ofrecen.

Para Fandos, Sánchez, Moliner, y Estrada (2011) la calidad del servicio se encuentra en íntima relación con la lealtad de los clientes; a su vez, está determinada por dos factores: el valor percibido y la satisfacción del cliente. Para generar un valor que sea percibido positivamente por los clientes existen dos vías que pueden recorrerse; por un lado, la organización pueden llevar a cabo actividades bajo criterios de mayor eficiencia, siendo esto un factor que atrae al cliente en tanto reduce los sacrificios que este tiene que hacer para disfrutar o aprovechar el servicio. Por otra parte, la segunda vía implica realizar actividades de una manera única en el mercado, de modo tal que la exclusividad ofrecida sea un factor de reconocimiento por parte del cliente en el acceso a beneficios especiales. En cuanto al segundo determinante de la lealtad del cliente, la satisfacción, si bien son elementos que se relacionan estrechamente, es importante reconocer que, como determinante, la satisfacción supone la confirmación de las expectativas y, sólo así, un proceso de fidelización con la marca; es decir, el cliente ha encontrado en la organización un servicio a la altura de lo que estaba buscando. No obstante, ello implica que en los consumidores existe criterios

de comparación previos al consumo (Fandos et al., 2011), mismos que pueden generar en el consumidor un grado irreconciliable de insatisfacción frente a la entidad.

Según Mora (2011), la satisfacción de los clientes puede caracterizarse por tres componentes: 1) es una respuesta cognitiva, emocional o comportamental; 2) esta respuesta se centra en un elemento determinado, bien pueden ser las expectativas del cliente, su experiencia o el servicio o producto adquirido; y 3) cualquiera que sea la respuesta y el elemento que la determine, esta siempre se da en un momento en particular, que puede ser después de la elección tomada, después de consumir el producto o adquirir el servicio, o simplemente estar basada en la experiencia acumulada con la organización. Sin embargo, aunque haya satisfacción por parte del cliente frente a algún aspecto, ello no implica insatisfacción con relación a otros, por lo que la gestión de la calidad del servicio implica considerar un sistema integrado (Duque, 2005). Si una organización quiere satisfacer a un cliente y con esto las necesidades del mercado, es indispensable que defina la forma en que va a estructurar sus actividades y procesos, de tal manera que contribuya con el bienestar y el desarrollo del cliente (Mora, 2011).

Es importante reconocer que pensar en la calidad en el servicio no implica únicamente un beneficio para el cliente; las organizaciones que se enfocan en satisfacer al consumidor tienen la posibilidad de encontrar una mejor posición que le permita implementar nuevas estrategias que le generen beneficios en el largo plazo (Guadarrama & Rosales, 2015). Un buen servicio al cliente implica fortalecer el vínculo de lealtad existente y, junto con ello, el crecimiento de la organización en tanto la lealtad puede ser sinónimo de buenas referencias ante potenciales y futuros clientes, allí radica el valor del cliente y de la prestación de un buen servicio. Whikley y Hesson (1996, citados por Guadarrama & Rosales, 2015, p. 309) recomiendan al respecto unas acciones que favorecen al cliente al ubicarlo en el centro de las mismas; según sus planteamientos, los objetivos

de la organización debe estar orientados en darle valor al cliente; se debe contar con una infraestructura que permita dar un buen manejo a la información recibida por parte del cliente; deben crearse grupos interdisciplinarios en la atención y servicio al cliente, de modo tal que puedan cubrirse diferentes requerimientos; se debe buscar que el cliente no sólo esté satisfecho, sino entusiasmado con los servicios ofrecidos por la entidad. Pero todo ello cobra mayor relevancia si la dirección de la organización logra establecer un contacto permanente con el mercado; es decir, involucrarse tanto con los clientes como con los empleados, pudiendo reconocer, para el caso de esta investigación, la percepción que los primeros tienen sobre los segundos.

### ***Algunas consideraciones en la medición del servicio al cliente***

Según lo que se ha expuesto, se entiende que la satisfacción del cliente genera dinámicas o posibilidades de crecimiento para las empresas; es por ello que medir su nivel de satisfacción tiene un propósito en tanto puede constituir indicadores de los beneficios que los clientes buscan de una entidad (Mejías & Manrique, 2011). Medir la satisfacción y la percepción de los clientes respecto de la calidad del servicio es fundamental para las actividades y los procesos en la promoción de los servicios, pues permite que estos estén basados en información de primera mano de las demandas del mercado toda vez que permite identificar aspectos de preferencia en los clientes y por qué escogen a algunos proveedores antes que a otros (Morillo, Morillo, & Rivas, 2011).

Para cumplir con el propósito de medir la satisfacción de los clientes, existen diferentes modelos que dan cuenta de las variables que deben tomarse en consideración (SCSB, ACSI, NCSB, SERVQUAL, entre otros). Generalmente en el centro de estos modelos se encuentra la variable satisfacción, misma que se correlaciona con otras variables causales como la expectativa del cliente y la percepción sobre el desempeño de la empresa; por otro lado, pueden encontrarse

variables de efectos como quejas y lealtad de los clientes. Además, estos modelos incluyen la variable valor frente a las actividades del proceso de creación, ofrecimiento y entrega del servicio y la satisfacción. Pero también existen otras que miden el posicionamiento de la entidad en la mente del consumidor, es decir, la imagen que tienen sobre la marca o la organización; siendo esta una variable que afecta tanto la lealtad como la satisfacción (Mejías & Manrique, 2011).

## **Marco metodológico**

### **Tipo de investigación**

La investigación desarrollada se ha planteado bajo un paradigma cuantitativo. Centra su análisis en datos estadísticos que permiten establecer las formas de comportamiento del fenómeno u objeto de estudio, siendo esto un referente de la perspectiva cuantitativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). El enfoque de la investigación es de estudio de caso, esta no se centra en todas las entidades bancarias pertenecientes a Colpatria, sino que ha sido seleccionada una de sus sedes para llevar a cabo la medición, en este caso la sede calle 13 en Bogotá; la unidad de análisis se centra en un caso específico que puede ser representativo, siempre que ha sido la sede que mayor cantidad de antiguos clientes de Citibank ha recibido. Pero también, se sustenta en este enfoque por la posibilidad de entender la forma en que los participantes de la investigación (los clientes que hacen parte del muestreo) perciben los acontecimientos seleccionados (Hernández et al., 2014), es decir, el servicio al cliente.

Finalmente, se ha determinado que el alcance de la investigación es de tipo descriptivo, en cuanto busca comprender y explicar los principales factores que inciden en el fenómeno estudiado. El diseño metodológico de la investigación se ha propuesto bajo la consideración de diferentes

componentes del fenómeno que permiten diagnosticar y caracterizar su comportamiento: la percepción de los clientes frente a la experiencia y satisfacción del servicio al cliente de la entidad bancaria. Para Hernández et al. (2014) es relevante, en investigaciones de este alcance, la forma en que el fenómeno se manifiesta, especialmente según la percepción de los participantes. Además, una de las estrategias de investigaciones con este alcance es la medición de conceptos a partir de la recopilación de información que ha sido recolectada alrededor de variables o categorías determinadas.

### **Diseño metodológico**

El diseño de la presente investigación se ha formulado a partir de diferentes fases que integran tanto los requerimientos como el paso a paso para contribuir al cumplimiento del objetivo principal de la misma. La primera fase de la investigación, entendida como la etapa previa a la recolección de la información, se ha fundamentado en la búsqueda y consulta de referentes teóricos, conceptuales e investigativos que permitan establecer criterios de pesquisa de información y categorías de análisis que sustenten finalmente, por un lado, la forma de medir el problema de estudio y, por otra parte, establecer los lineamientos que determinen el diseño de la estrategia de mejora en el modelo de servicio al cliente. La siguiente fase se caracteriza por elaborar un diagnóstico centrado en la percepción de los clientes de la oficina Calle 13 del banco Colpatria para medir su nivel de satisfacción sobre la experiencia de servicio al cliente. Para ello se han dispuesto técnicas e instrumentos que se adecúan a estas necesidades de la investigación: para la identificación de componentes del servicio al cliente se emplea la revisión documental de teoría, investigaciones y diseños propuesto en el escenario del mercado financiero; y para el diagnóstico de la percepción de los clientes se hace uso de un instrumento encuesta.

La siguiente fase se desarrolla por medio de la información recolectada a partir del diagnóstico de percepción de los clientes y la revisión documental, con esto se logra establecer un marco de análisis y los criterios que explican la satisfacción que tienen los clientes sobre los servicios ofrecidos por Colpatria; en esta fase se contempla información relacionada con la expectativa y la experiencia percibida por los clientes, para determinar la brecha en la calidad del servicio. Una vez se han desarrollado estas tres fases, la investigación entra en un momento de análisis de la información utilizando como técnica el proceso de triangulación, el cual permite interpretar de manera general toda la información recolectada a partir de un proceso que vincula las categorías o variables determinadas para facilitar el análisis; gracias a esto la investigación logra concluir con recomendaciones que aporten en el mejoramiento del servicio ofrecido al cliente en la oficina Calle 13 del banco Colpatria.

### **Técnicas e instrumentos de investigación**

La investigación se desarrolla bajo los preceptos e implementación de una técnica y un instrumento específicos para la recolección de la información: la revisión documental y a encuesta.

#### **Revisión documental**

La revisión documental se fundamenta en el uso de fuentes secundarias de información; esto es, diferentes artículos, investigaciones y constructos teóricos que dan cuenta de los modelos ideales de servicio al cliente. El propósito de acudir a esta técnica es, por un lado, porque permite configurar una referencia de experiencias cercanas en las que se puede identificar los elementos relevantes en la construcción de una propuesta de mejoramiento para el modelo de servicio al cliente del banco Colpatria, lo que evidencia su utilidad misional. Por otra parte, permite determinar las variables y categorías con las que se construye el siguiente instrumento, la encuesta;

a partir de los determinantes del servicio al cliente detectados en documentos académicos, se construyen las variables y sus indicadores para medir la satisfacción y el cumplimiento de las expectativas que tienen los clientes del banco.

### **Encuesta**

La encuesta se ha diseñado teniendo como premisa valorar la percepción de los clientes del banco Colpatria respecto de su satisfacción con el modelo de servicio al cliente. Es una encuesta con escala tipo Likert que ubica en diferentes rangos la percepción, el nivel de satisfacción y las expectativas de los clientes respecto de diferentes variables estipuladas para determinar la calidad del servicio al cliente; las variables se han definido a partir de la documentación teórica y de antecedentes expuesta en la Tabla 4. Tras un proceso de validación del instrumento se han mantenido las 4 variables, pero se ha reducido la cantidad de indicadores, de manera que la naturaleza de la encuesta pudiera levantar la información requerida y bajo los propósitos estipulados (ver anexos 1 y 2) Este instrumento se aplica a una población determinada a partir de un muestreo probabilístico con una muestra estimada para 80 participantes; la selección de la muestra se determina a partir de un procedimiento aleatorio determinando de esta manera que la misma se considera, en palabras de Hernández et al. (2014) una muestra aleatoria simple.

### **Población y muestra**

El banco Colpatria, al adquirir las operaciones de Citibank, registró 500 mil nuevos clientes; no obstante, al tratarse de una investigación realizada en una única oficina del banco Colpatria la cantidad de la muestra y la población se reduce considerablemente. La investigación se lleva a cabo en la oficina de Colpatria Calle 13 (Cll. 12 B No. 7 - 90 Piso 1 de Bogotá) con universo de 300 clientes a los cuales el investigador tiene facilidad de acceso. Sobre esta población

se selecciona un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple (Hernández et al., 2014), teniendo un total de 80 clientes con un error de estimación aproximado del 9% y un margen de confiabilidad del 95%.

### Categorías de análisis

Con base en los desarrollos teóricos e investigativos consignados en el marco de referencia, se han seleccionado tres categorías de análisis con sus respectivas subcategorías, entendiendo que estas a su vez son las variables para la elaboración del instrumento, el posterior análisis de la información y el desarrollo del diseño de la propuesta de mejoramiento del modelo de servicio al cliente.

**Tabla 4.** Categorías de análisis

<i>Fenómeno a medir</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>
Brecha en la calidad del servicio	Experiencia bancaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de las expectativas</li> <li>- Conocimiento del producto bancario</li> <li>- Mantenimiento/renovación del servicio al cliente</li> <li>- Rendimiento de la entidad frente a lo que promete</li> <li>- Tasas de interés y tarifas adecuadas</li> <li>- Confidencialidad en las transacciones</li> <li>- Medios y mecanismos adecuados para el servicio al cliente</li> <li>- Ambiente cómodo en la atención</li> <li>- Atención a necesidades específicas</li> <li>- Atención inmediata y oportuna</li> </ul>
	Calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Superioridad del proveedor de servicio</li> <li>- Oferta de servicios adoptada a los intereses y necesidades del cliente</li> <li>- Oferta de productos y servicios de vanguardia en el mejoramiento constante de la experiencia</li> <li>- Efectividad de los productos y servicios ofrecidos</li> <li>- Seguridad al realizar transacciones bancarias de la entidad</li> <li>- Calidad de los servicios automáticos</li> <li>- Atención de calidad</li> </ul>
	Valor de la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sacrificio del cliente en términos de costos monetarios y no monetarios</li> <li>- Gusto después de hacer uso de los servicios bancarios</li> </ul>

---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reputación de la entidad</li> <li>- Contribución positiva a la sociedad</li> <li>- Confianza en la entidad</li> <li>- Satisfacción frente a servicios y productos que también ofrecen tras entidades</li> <li>- Innovación y visión de futuro de la sucursal</li> <li>- Recomienda la sucursal a otras personas</li> </ul>
Comunicación y contacto		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interacción entre clientes y prestadores del servicio</li> <li>- Contacto con el personal</li> <li>- Especificidad de la información</li> <li>- Relevancia de la información</li> <li>- Mecanismos de PQR efectivos y oportunos</li> </ul>

---

Fuente: elaboración propia, 2019

### **Análisis de la información**

La información recopilada se analiza por medio de dos etapas, siendo esto un condicionante del desarrollo del análisis general. La primera considera el proceso de análisis estadístico en el que se involucran los resultados de la aplicación de la encuesta a los clientes participantes. Esta información es tratada por medio del software estadístico SPSS a nivel descriptivo con el que se facilita la interpretación de los datos recopilados. Una vez se ha llevado a cabo este proceso, se desarrolla la segunda etapa que significa un análisis general del proceso investigativo con base en la lógica de la triangulación de la información. Como lo plantea Valles (1999), en este proceso se combinan las técnicas en instrumentos empleados durante todo el proceso investigativo, dándole un grado importante de credibilidad al estudio, toda vez que se ha hecho uso de todas las fuentes de información disponibles. Gracias a esto el investigador presenta su sello personal sobre el fenómeno estudiado y plantea las consideraciones y recomendaciones pertinentes. Además es la base para el desarrollo de la propuesta final que integra tanto el análisis como la proyección y propósitos de la investigación.

## **Resultados**

A continuación se exponen los principales hallazgos que se dan tras el desarrollo completo del proceso de investigación. Se presentan a partir de unas consideraciones iniciales que permitan situar con mayor claridad los elementos que se tuvieron en cuenta para el ejercicio analítico. De manera que una vez identificados estos se procede con la descripción del comportamiento de cada uno de los indicadores, como también con la interpretación que de estos realiza el investigador y, por supuesto, el análisis de los datos como producto de un ejercicio de confrontación de fuentes y datos. Por último se presentan, en las consideraciones finales, algunas recomendaciones para mejorar el modelo de servicio al cliente; valga advertir que esto último no es necesariamente una propuesta, sino un aporte que resulta de la investigación para la entidad con la que se llevó a cabo el estudio.

### **Brecha en el servicio al cliente, elementos a tener en cuenta**

En el marco de la recolección de los datos con los clientes de la oficina Calle 13 del banco Colpatria, se buscó indagar los elementos que mayor relación presentan con la brecha en la calidad del servicio; esto es, explorar diferentes factores que pueden generar bajos niveles de satisfacción en los clientes del banco respecto de sus expectativas ante el servicio ofrecido. El sector financiero debe tener la capacidad de gestionar cualquier tipo de riesgo, especialmente por su naturaleza dinámica, misma que puede llegar a generar fluctuaciones en la fidelidad de los clientes. Sobre este aspecto justamente se ha seleccionado diferentes factores que involucren la posible pérdida de clientes por situaciones que pudieran tener lugar en las etapas de interacción y contacto entre el banco y el cliente: preventa, venta y postventa (Sharma & Dhingra, 2016).

Según la información recopilada en la revisión documental preliminar, se logró establecer que para medir la brecha en la calidad del servicio del banco Colpatria, oficina Calle 13, cuatro

eran los principales elementos a considerar con sus respectivos factores asociados: experiencia bancaria, calidad del servicio, valor de la marca, comunicación y contacto. Estos cuatro componentes permiten relacionar información del nivel de satisfacción y, en general, de la percepción de los clientes sobre las tres etapas de contacto entre estos y el banco (preventa, venta y postventa), en las que el cliente tiene la capacidad de identificar cómo las características de un producto, los servicios de oficina o la respuesta de los trabajadores puede afectar su motivación a continuar o no con los servicios que ofrece la entidad financiera.

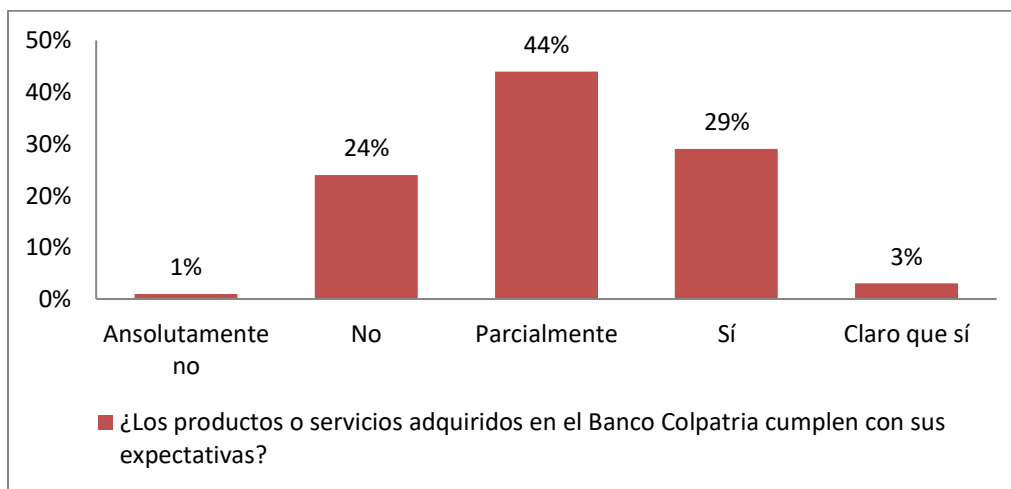
Si bien el diagnóstico y análisis desarrollados giran en torno al cliente como foco de cualquier propuesta de mejoramiento, la selección de las cuatro variables resultan estratégicas para considerar posibles acciones que fortalezcan a la entidad y que la proyecten competitivamente a nivel sectorial. De manera que al atender la brecha en calidad del servicio, aunque se haga énfasis especialmente en las expectativas y percepciones de los clientes, es también una oportunidad para que el diagnóstico permita esclarecer el nivel de concordancia entre lo que la entidad conoce de los intereses del cliente y lo que sobre ello se puede ofrecer. Por otro lado, se asocian las preocupaciones internas sobre el diseño y los estándares del servicio ofrecido, pues con los problemas identificados se detectan también síntomas que evidencian que la propuesta de modelo aplicada puede resultar no ser del todo la correcta, especialmente cuando el caso de muchos de estos clientes se caracteriza por la experimentado previa de un modelo de servicio al cliente que, según indica el modelo diferencial (Tabla 3), ofrecía considerables ventajas respecto de lo que en la actualidad ofrece la oficina; es decir, puede considerarse, según el problema planteado, que hay una evidente situación de desventaja a la que se le debe dar respuesta, teniendo en cuenta los resultados hallados. El análisis indica la necesidad de mejorar el modelo en áreas como el

rendimiento del servicio y la comunicación, para que lo prometido por la entidad coincida con un rendimiento cada vez más alto.

A partir de la extensa y nutrida documentación teórica y conceptual que actualmente existe sobre problemas similares, se logra establecer un horizonte de sentido con el que se adecúan, a los problemas expuestos inicialmente, un enfoque con el que se describen y descifran los problemas correspondientes a las cuatro categorías centrales y sobre las cuales podría estructurarse una propuesta inicial de mejoramiento en el modelo de servicio al cliente. Esto se expone más adelante a modo de reflexión y de aprendizaje sobre los retos que se desprenden de la información recolectada. A continuación se presentan los principales resultados y se explican a la luz de lo indagado y propuesto por autores que han abordado el problema; igualmente se ejecuta el análisis correspondiente, para comprender de fondo las posibles acciones a ejecutar y que se desarrollan a modo de reflexión del ejercicio investigativo.

### **Servicio al cliente en el banco Colpatria**

El diagnóstico del servicio al cliente considera las cuatro categorías centrales y, en especial, los indicadores que de estas se desprenden (Tabla 4). Para facilidad de la recolección de los datos, y buscando levantar información de manera fidedigna, se ha ejecutado el diagnóstico con los clientes, de tal manera que los canales de comunicación utilizados para este propósito no dieran lugar o margen mayor de confusión ante lo que se quiso consultar. Las preguntas formuladas lograron generar en los clientes la afinidad necesaria para que estos expusieran con total fidelidad sus principales apreciaciones y, en general, la experiencia percibida. En total son 10 las preguntas planteadas en el instrumento con las que se interpela a los clientes respecto del modelo de servicio al cliente ofrecido por la oficina Calle 13 del banco Colpatria.

**Gráfica 2.** *Cumplimiento de las expectativas*

Fuente: elaboración propia, 2019

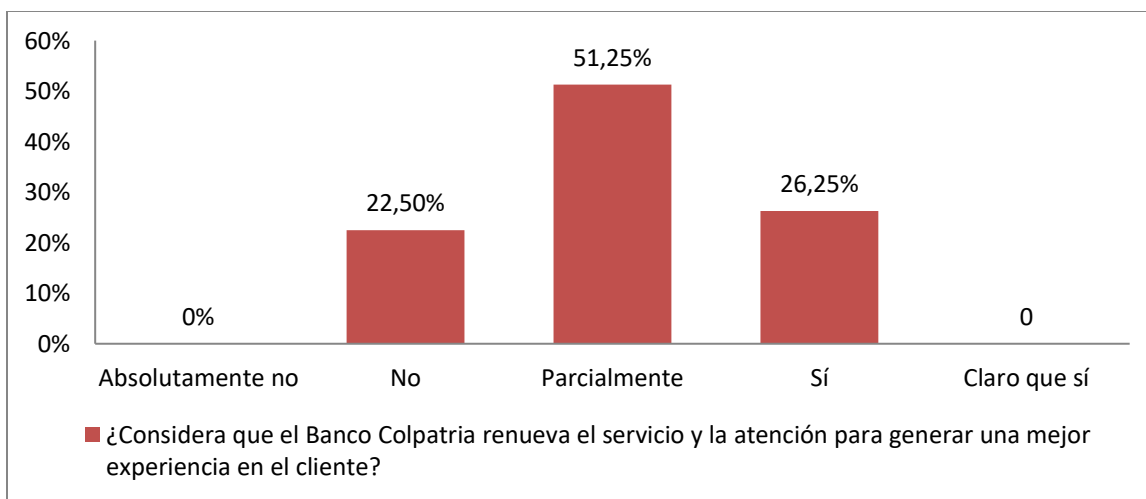
Entre los principales factores analizados se encuentra la percepción de los clientes respecto del cumplimiento de las expectativas; más cuando en la visión que expone el banco Colpatría, se considera este como un elemento clave en la satisfacción de los clientes. No obstante, según la muestra consultada, la entidad financiera no presenta un nivel satisfactorio en el cumplimiento de las expectativas (ver Gráfica 2); sólo un 32% de los clientes manifiestan estar satisfechos al respecto, siendo sólo el 3% el que manifiesta total seguridad en el cumplimiento de las expectativas. Una gran mayoría, el 44%, se siente parcialmente identificado o satisfecho con este indicador, lo cual evidencia que las expectativas de los clientes son cumplidas a medias. En un porcentaje similar al de los clientes que presentan cierto nivel de satisfacción, el 25% es enfático en percibir el cumplimiento de las expectativas como un elemento negativo de la entidad, lo cual indica un predominio de la sensación de insatisfacción y un evidente requerimiento de mejora.

Aun cuando es apenas un indicador de la variable experiencia bancaria, el cumplimiento de las expectativas involucra factores asociados como intimidación del cliente, sacrificio percibido, equidad del servicio entre otros (Roy, et al., 2018). Supone esto que la desatención en este aspecto,

evidencia falencias en procedimientos y aspectos esenciales de un modelo de servicio al cliente. Todo lo que puede cobrar valor para el cliente en una situación de atención o en el ofrecimiento de productos y servicios, no ha sido totalmente contemplado por la oficina del banco Colpatría. Asimismo, el cliente puede no sentir algún grado de interés de parte del banco una vez ha adquirido sus productos, ‘viniéndose abajo’ las ilusiones y las posibles proyecciones que se hayan hecho al volverse cliente de la entidad. De manera que esta situación se convierte en un riesgo para los niveles de fidelización de los clientes; al no haber una confirmación efectiva y totalmente reconocida sobre el cumplimiento de las expectativas, la situación se convierte en un indicador de riesgo de pérdida de clientes.

En el mercado global, el nivel de dinamismo actual y el alto grado de competitividad, impone a las entidades que ofrecen servicios y productos financieros la urgencia de identificar de sus clientes, no sólo sus necesidades e intereses, sino también sus expectativas desde el primer momento de la experiencia bancaria. ¿Cómo esperan que sea la atención? ¿Realmente los productos y servicios ofrecidos/adquiridos cumplen sus expectativas y se acomodan a sus posibilidades?; son estas algunas de las preguntas que pudiesen considerarse para hacer de la experiencia bancaria, una herramienta de atracción de futuros clientes. De acuerdo a esto, y en conjunción con los riesgos de fidelidad, Colpatría, particularmente la oficina Calle 13, puede estar incurriendo en situaciones que suponen una desventaja competitiva y, por lo tanto, se encuentra vulnerable a pérdidas cada vez más considerables.

### **Gráfica 3.** *Renovación del servicio al cliente*



Fuente: elaboración propia, 2019

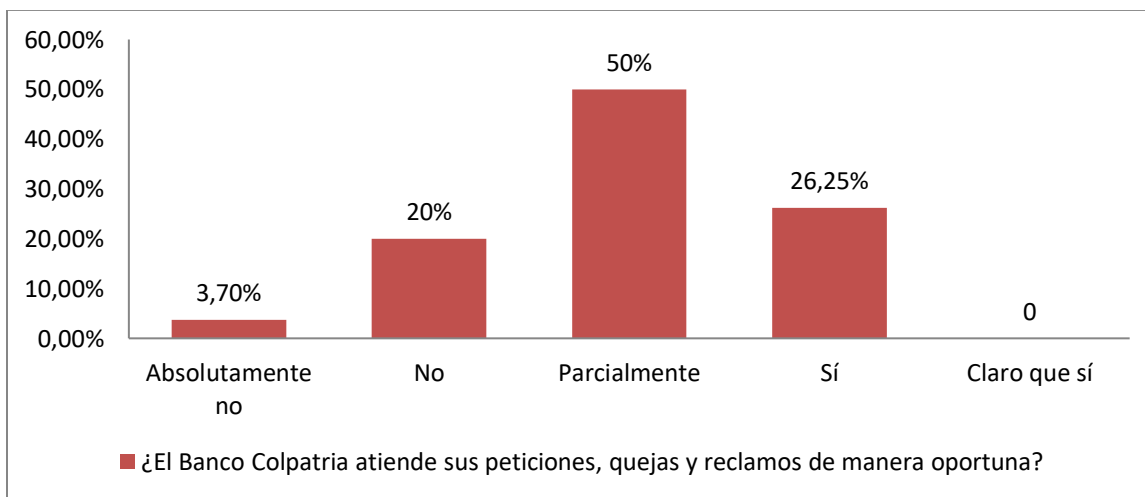
En cuanto a la percepción de los clientes sobre el grado de mejoramiento o renovación de los servicios ofrecidos por la entidad, se evidencia un no reconocimiento y aprobación. Sólo una cuarta parte de la población consultada manifiesta algún nivel de satisfacción; para un poco más del 25% de la muestra (ver Gráfica 3), su experiencia en el banco Colpatria les ha permitido identificar momentos en los que la oficina Calle 13 ha perfeccionado o incorporado algún aspecto de su servicio que en otrora no se hacía manifiesto. Indudable e independientemente del porcentaje, en este caso minoritario, de personas que reconocen una mejora o renovación del servicio al cliente, se puede inferir que sobre este aspecto sí existen acciones que buscan solventar las principales falencias. Por muy pocas que puedan ser, hay una cantidad de clientes que las identifica; el reto que emerge es sobre cómo potenciar esas pequeñas acciones en beneficio de la entidad pero, sobre todo, de la experiencia bancaria del cliente.

Casi un 75% de la muestra no encuentra acción alguna que indique una preocupación latente por parte de la entidad para renovar su servicio y atención al cliente; como se mencionaba, no quiere decir necesariamente que ello no suceda. Sin embargo, estos resultados dan cuenta de quejas, reclamos, inconformismos y sugerencias que, o bien no han sido resueltos por parte de la

entidad, o no han encontrado los canales para hacer manifiesta la necesidad de un cambio. Por otra parte, implica también que el problema puede situarse directamente en la capacidad de los trabajadores, quienes pueden no poseer una habilidad o simplemente no preocuparse por algún indicio de la insatisfacción de los clientes según sus apreciaciones, lo cual supone una falla estructural de la entidad respecto de la gestión del talento humano o, por lo menos, la sistematización de buenas prácticas.

Por otra parte, esto también puede ser indicio de una desatención a las necesidades ajustadas al contexto. Es decir, teniendo en cuenta todas las posibilidades técnicas, tecnológicas y profesionales de las que puede hacerse la entidad para perfeccionar o atender falencias de su modelo de servicio, preocupa que no se hagan evidentes o explícitas ante la percepción de los clientes, dejando espacio para la elaboración de juicios que pueden resultar perjudiciales para la entidad.

**Gráfica 4.** *Atención a necesidades específicas*



Fuente: elaboración propia, 2019

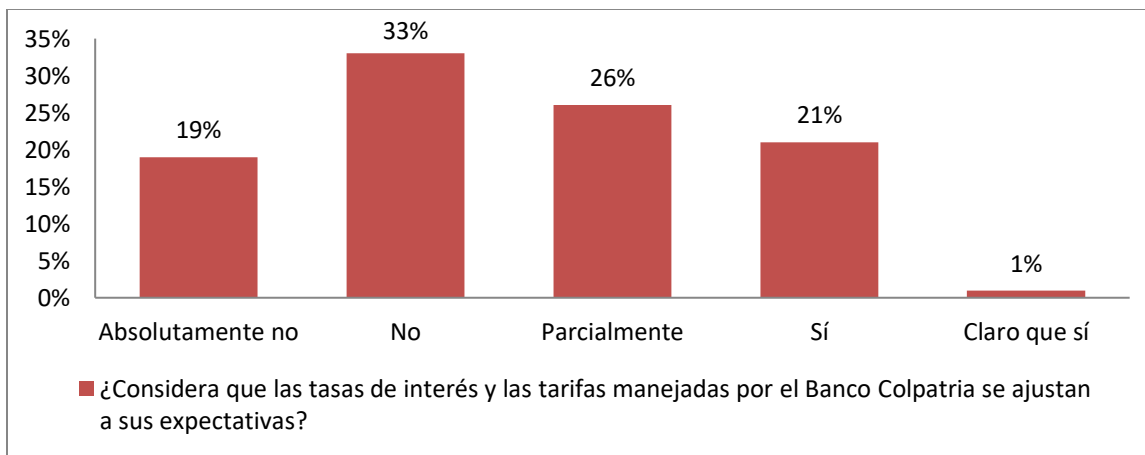
La atención a necesidades específicas, en este caso también representadas por la atención de peticiones quejas y reclamos (PQR), fue uno de los factores de mayor motivación para el

presente estudio. Para los nuevos clientes del banco Colpatria, quienes anteriormente fueron clientes de Citibank y cambiaron de entidad con la compra de cartera, uno de los factores con mayor grado de incidencia en la posibilidad de cambio de entidad era este, siempre que parte del problema detectado se sitúa en el grado de diferenciación y en el puesto que tanto Citibank como Colpatria ocupaban en este aspecto. Para la firma Customer Index Value (2017), Citibank fue en su momento la entidad bancaria sobre la que los clientes expresaban el mayor nivel de satisfacción, en comparación con Colpatria que al respecto ocupaba el quinto puesto. De manera que preocupa que, según la Gráfica 4, la percepción de los clientes actualmente es un síntoma de no mejoría al respecto. Nuevamente alrededor del 75% de los clientes consultados no manifiestan ningún grado de satisfacción en lo oportuno que resulta la atención de sus peticiones quejas y reclamos, siendo casi un 24% enfático en la sensación de negatividad que ello le genera.

La atención a este respecto no sólo implica tener la capacidad organizativa y humana para los requerimientos expuestos o planteados por los clientes, siendo esto un enorme problema que se hace evidente. No sólo implica hacer la experiencia bancaria de los clientes una situación favorable para sus necesidades y cumplimiento de expectativas, de tal manera que ello suponga también un valor agregado de la marca, como también la lealtad del cliente. Es la posibilidad de retroalimentar de manera efectiva todas aquellas grietas que pueden ser imperceptibles para la entidad y que para los clientes cobran un alto significado; teniendo que con esto se pierde también una gran oportunidad de crecimiento y renovación del servicio ofrecido al cliente. Igualmente, cuando se tiene la capacidad de ofrecer una atención tendiente a las necesidades específicas de los clientes, se pone en juego y se logra exteriorizar del cliente aspectos que permitan una relación de tintes de mayor afectividad, que generen comportamientos distintos que tarde o temprano terminen

por hacer atractivo y masivo el servicio ofrecido por el banco, por lo menos para los grupos cercanos a cada cliente.

**Gráfica 5.** *Tasas de interés y tarifas adecuadas*



Fuente: elaboración propia, 2019

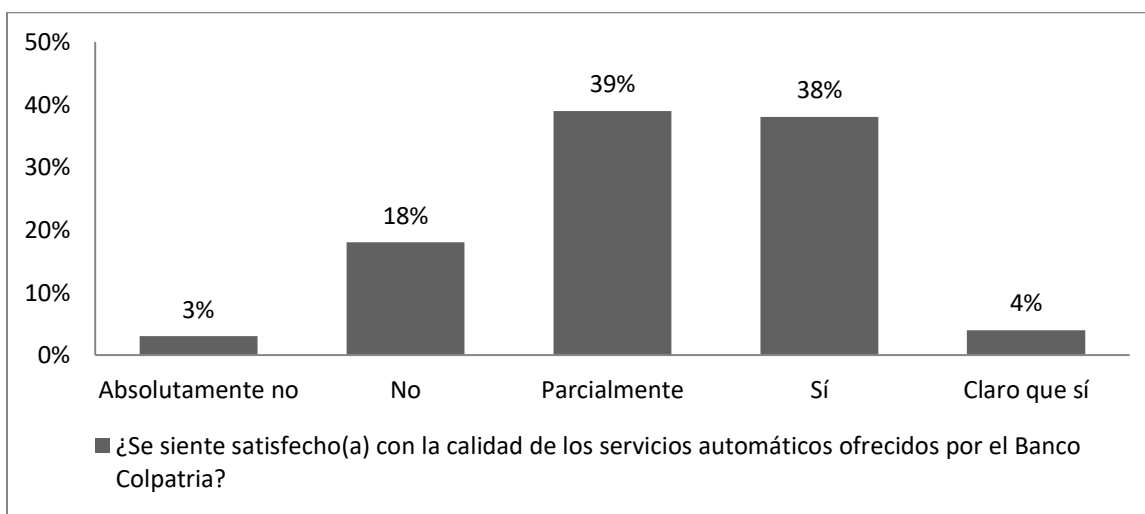
El indicador sobre tasas de interés y tarifas adecuadas es el único que escapa a los patrones de comportamiento detectados en la percepción de los clientes. Si bien manifiesta una constante sobre un poco más del 20% de percepción positiva, la curva de comportamiento presenta un sesgo de mayor negatividad respecto de los demás. En este caso, el 33% de los clientes consultados considera que la tasa de interés y las tarifas no se adecuan a sus expectativas ni necesidades; pero además, y siendo más problemático, el 19% se encuentra totalmente insatisfecho al respecto. A esto se suma el 26% que, ubicándose en el punto parcial, tal y como se ha interpretado en los otros indicadores, es un valor que no necesariamente aporta elementos de análisis positivos para la entidad.

Estos datos concuerdan con investigaciones precedentes sobre el problema específico del servicio al cliente y las tasas de interés. Tal y como lo han establecido Rubio, Flórez y Rodríguez (2018), este problema en Colombia se manifiesta de manera negativa en tanto se considera que los usuarios de distintos servicios crediticios exponen que las tasas de interés son absolutamente altas.

Sin embargo, ello significa un reto ante el cual la entidad financiera debe responder con acciones, productos y servicios que, siendo ventajas competitivas, signifiquen en lo concreto beneficios con los que los clientes identifiquen los privilegios y las ventajas de pertenecer a la entidad y asumir sus costos. De tal manera que todo esto permite suponer que tasas de interés y tarifas se convierten en un indicador que, en su análisis y proyección, involucra la posibilidad de definir estrategias con una apuesta más integral y ambiciosa.

Resulta evidente, según resultados y teoría consultada, que el problema asociado a tarifas y tasas de interés puede corresponder incluso a factores que no sean del dominio del banco; sin embargo, los bancos deben determinar políticas de resorte ante cualquier novedad o riesgo que al respecto pudiera aparecer y que permee la percepción de los clientes sobre la generalidad de su experiencia bancaria.

**Gráfica 6.** *Calidad de servicios automáticos*



Fuente: elaboración propia, 2019

En cuanto al nivel de satisfacción de los clientes sobre los servicios automáticos de los que dispone el banco Colpatría, el panorama evidencia un mayor nivel de aprobación. Si bien no es mayoritaria la cantidad de clientes que reconocen sentirse satisfechos o muy satisfechos, este es el

primer indicador que se acerca casi a la mitad con un total del 42% (Gráfica 6). Podría suponerse, considerando el margen de error, que los servicios automáticos son, hasta un punto considerable, de la calidad esperada por los clientes. Sin embargo, sí debe advertirse sobre el 58% restante, en el que se hace manifiesta la necesidad de revisar y afinar los servicios con los que el banco puede consolidar relaciones externas con los clientes; es decir, hay allí un nivel de inconformidad considerable que, incluso, coincide con resultados como los hallados por Muñoz y Requena (2003) quien, en un estudio similar evidencia un nivel de insatisfacción de hasta el 60% de los participantes.

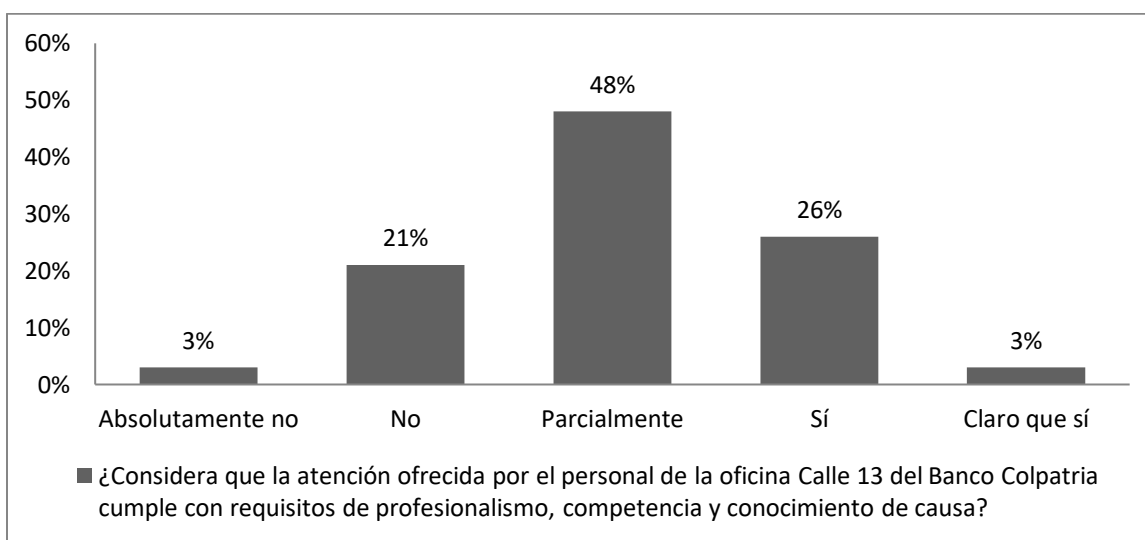
Para el caso de los servicios automáticos, se considera que la satisfacción se encuentra asociada, por lo menos, a dos aspectos: la disponibilidad o facilidad de acceso y el nivel de efectividad en los servicios esperados (Muñoz & Requena, 2003). Esto quiere decir que, en el caso de los clientes de Colpatria, su percepción en la calidad de los servicios automáticos puede estar relacionada con la ubicación o las diferentes vías de acceso con las que cuentan para contactar con la entidad y resolver necesidades financieras. Y de esta resolución se desprende el segundo aspecto contemplado, el nivel de efectividad claramente se encuentra relacionado con la respuesta que hayan obtenido los clientes tras la operación del servicio automático.

Ahora bien, la asociación principal que se hace sobre los servicios automáticos, naturalmente se encuentra fundamentada en el papel de los cajeros, aunque puede reconocerse servicios de otro tipo como las plataformas web y el contacto telefónico automatizado. El dualismo que parece arrojar los resultados sobre este punto es un indicador de la relatividad del funcionamiento de los cajeros; quiere decir que en algunos casos los clientes han contado con la fortuna de encontrar cajeros en servicio, sin problemas técnicos y con el suficiente dinero para sus requerimientos; caso contrario sería entonces el de aquellos clientes con mayor tendencia a

manifestar inconformismos al respecto. Por otro lado, sobre los otros servicios automáticos, se pueden considerar retos para que cada vez cobren mayor prevalencia y protagonismo en las actividades financieras de los clientes, máxime cuando las dinámicas tecnológicas y del mercado, en el mediano y largo plazo, obligarán a las sucursales bancarias a sustituir sus servicios tradicionales por unos cada vez más automatizados (Fanjul & Valdunciel, 2009).

Como ya se ha expuesto con anterioridad, este ejercicio de reflexión sobre el servicio al cliente es también la oportunidad para retroalimentar funciones del banco y optimizar la ejecución de los diferentes recursos. Entre mayor sea el nivel de satisfacción respecto de este indicador, el banco tendrá más opciones de reducir costos, en tanto los servicios automatizados suponen un ahorro tanto para el cliente como para la entidad financiera en el mediano y largo plazo.

**Gráfica 7. Atención de calidad**



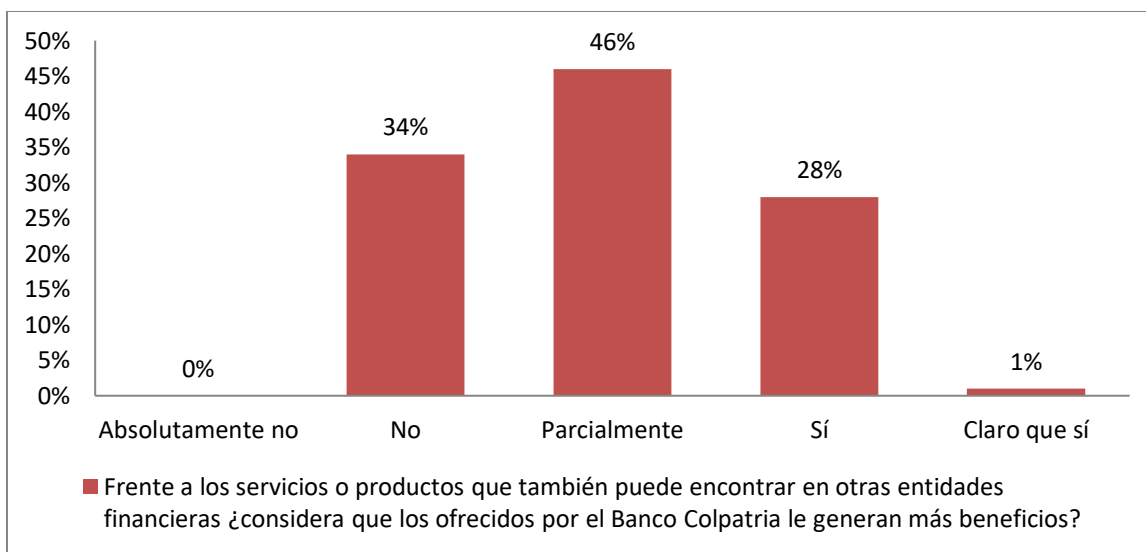
Fuente: elaboración propia, 2019

En el indicador de atención de calidad se involucra mucho más la participación del personal del banco y su contacto con los clientes; en este caso se valoran elementos que tienen que ver directamente con las habilidades y nivel de profesionalismo del personal encarado de atender de

manera directa a los clientes. El comportamiento de la percepción de estos últimos torna hacia los patrones que se evidencian en la mayoría de indicadores diagnosticados. Entre el 25% y 30% de los clientes se encuentran convencidos de estar satisfechos con la atención prestada por el personal en cuanto a profesionalismo, competencia y conocimiento, siendo un 3% del total de clientes el que más identificado se encuentra con este aspecto. Por su parte, el 70% restante manifiesta una percepción que no reconoce mayores ventajas a este respecto, y aunque casi el 50% expone una posición parcial, su falta de reconocimiento o de evidencia de satisfacción indica que allí existen situaciones que no representan necesariamente un beneficio como consumidores de servicios y productos financieros.

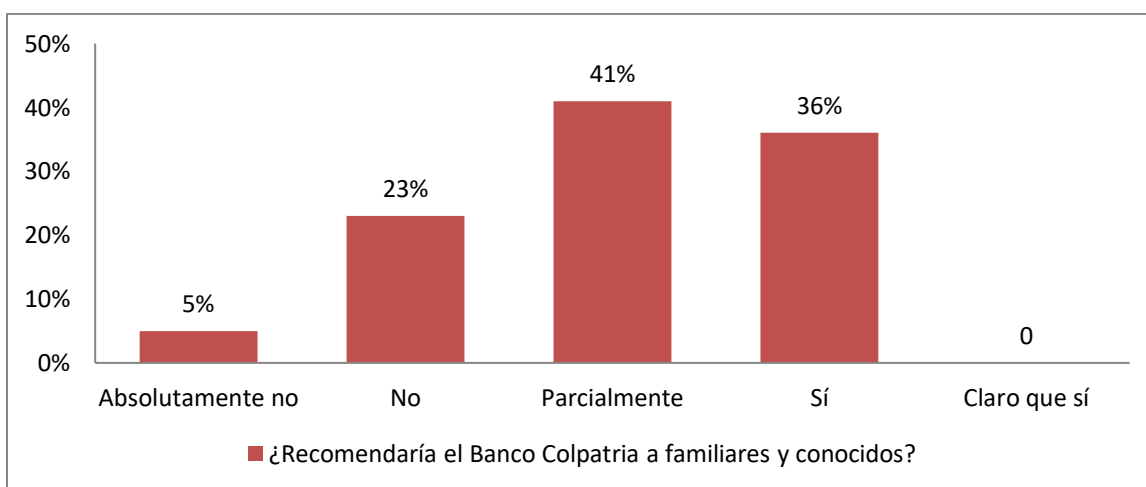
La atención de calidad depende de la forma en que la entidad gestiona el talento humano, de ello deviene una percepción positiva o negativa de los clientes en relación a, por ejemplo, la forma en que el personal tiene la capacidad de orientar al cliente para que este logre un cumplimiento de expectativas cada vez más afín a sus intereses. Por tanto, se deduce que en la oficina Calle 13 del banco Colpatria urge un proceso de mejoramiento en la gestión humana para, desde allí, potenciar todas las habilidades que un personal bien cualificado debe poseer en función de la atención de calidad; para dicho propósito debieran tomarse con mayor consideración y aplicarse en la práctica las recomendaciones y disposiciones normativas, como las expuestas por Asobancaria (2016) sobre los principios del Sistema de Servicio y Atención al Cliente en entidades financieras (ver Tabla 2).

**Gráfica 8.** *Satisfacción frente a servicios y productos que también ofrecen otras entidades*



Fuente: elaboración propia, 2019

**Gráfica 9.** *Recomienda la sucursal a otras personas*



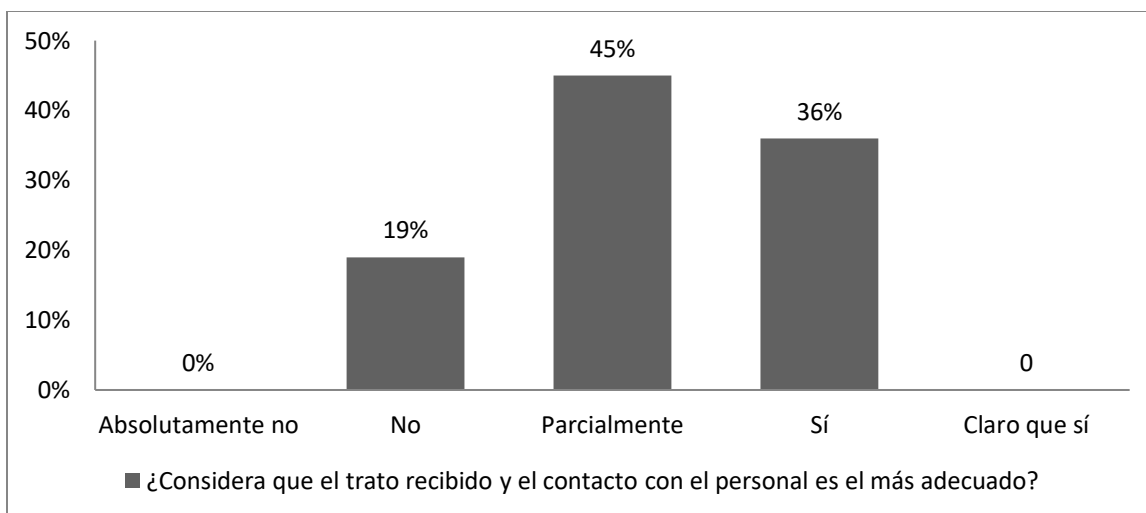
Fuente: elaboración propia, 2019

En el caso de la satisfacción frente a los servicios y productos que también ofrecen otras entidades y la posibilidad de recomendar el banco Colpatria a familiares y conocidos, un porcentaje significativo, el 34% (Gráfica 8), manifiesta abiertamente un grado de inconformidad al respecto, siendo este un punto de análisis clave ante la posibilidad de migración de clientes a otras entidades financieras. Si bien hay un 29% sobre cuya percepción se identifica una preferencia por la entidad

frente a servicios similares ofrecidos por otros bancos (Gráfica 8), y un 36% que recomendaría la entidad a familiares y conocido (Gráfica 9) nuevamente la posición parcial puede ponerse en juego en función de las percepciones negativas. Es decir, la gran cantidad de clientes que identifican un nivel de satisfacción parcial (o ninguno) (Gráficas 8 y 9), son también clientes susceptibles a ser atraídos por ofertas que se ajusten a necesidades e intereses que posiblemente Colpatria no logre suplir.

De manera que lo que se pone en juego en este punto es la fidelización de los clientes, siendo un indicador implícito de la disposición de acudir a otra entidad en caso de no sentir beneficios o cumplir las expectativas. Debe tenerse en cuenta además que existen encuestas sobre nivel de satisfacción de los clientes en las entidades bancarias que ubican a Colpatria en un problemático puesto número 10 con relación a otras entidades del país (Customer Index Value, 2017), significando esto un riesgo latente ante la posibilidad de preferencia por parte de los clientes hacia otras entidades bancarias. De lo que se habla entonces es del valor que puede alcanzar la entidad como marca y cómo ello no sólo fideliza a sus clientes sino que es también un elemento de referencia en la elección de futuros clientes. Importa entonces detectar cómo en lo concreto se hace sentir al cliente a gusto con los productos adquiridos y después de hacer uso de los servicios que se le ofrecen.

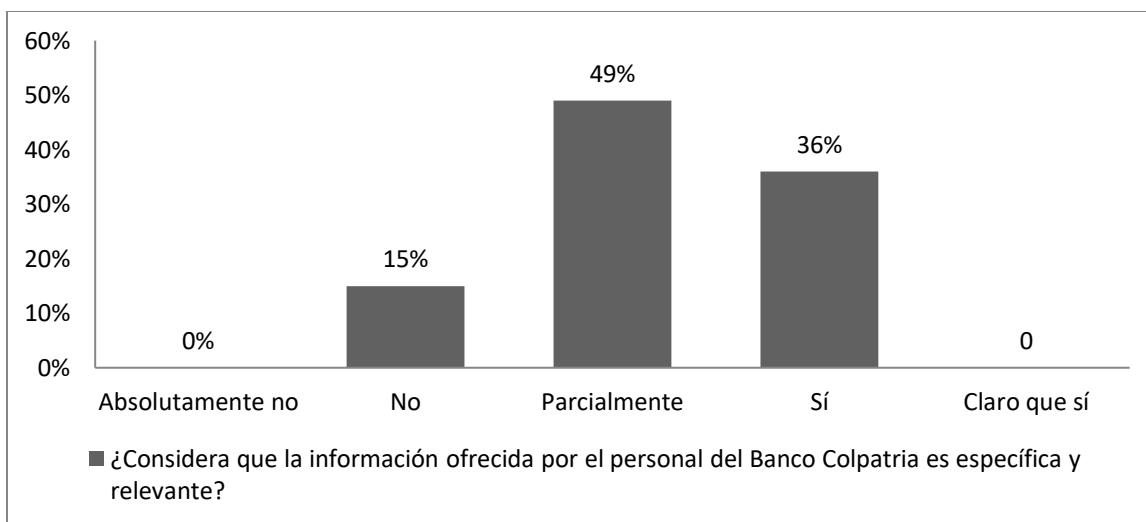
**Gráfica 10.** *Contacto con el personal*



Fuente: elaboración propia, 2019

A pesar de que en las anteriores gráficas (8 y 9) se evidencian falencias vinculadas a la atención por parte del personal, el indicador que indaga sobre el contacto con el personal y el trato recibido (Gráfica 10) permite llevar este análisis a un nivel de profundidad un tanto mayor. La calificación que refiere a una consideración de trato recibido y contacto adecuado alcanza un importante nivel de crecimiento (respecto del comportamiento de otros indicadores); con un 36% se hace manifiesto que aunque eventualmente pudiera no hacerse evidentes una cualificación del personal, no necesariamente sería por su capacidad y actitud de respuesta, es decir, por un ambiente de recibimiento del cliente sano. Este aspecto supera casi en el doble a aquellas percepciones que consideran que el trato recibido y el contacto con el personal no es el más adecuado (19%), siendo posiblemente indicador de un aspecto que debe ser potenciado por la empresa y que debe aportar desde la perspectiva de activo intangible de la organización

### **Gráfica 11. Relevancia de la información**

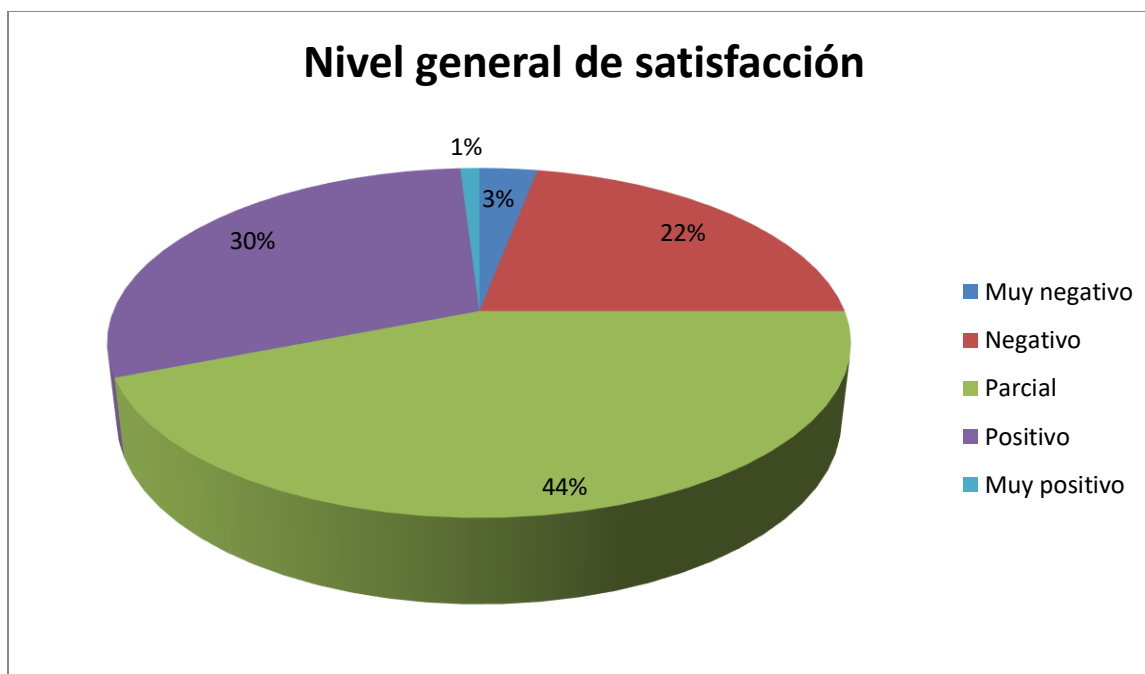


Fuente: elaboración propia, 2019

Naturalmente de los análisis que desprenden del indicador de comunicación y contacto, la información ofrecida por el personal y su relevancia asume un aspecto que podría resultar protagónico. La coincidencia para ambos casos en los que respondieron afirmativamente sobre cada una de las preguntas (36% respectivamente en las gráficas 11 y 12), podría ser el indicio de una relación, al suponer que los clientes asumen la relevancia de la información desde una noción meramente comunicativa. Es decir, la posibilidad de reconocer la utilidad de una información está estrechamente ligada al ejercicio de buenas prácticas comunicativas por parte del personal bancario.

En términos generales, la interacción entre el cliente y el personal presenta una curva de comportamiento positiva de acuerdo a las percepciones que los clientes hacen manifiestas. Por lo menos, en lo que respecta al resto de las categorías e indicadores analizados, se encuentra entre los cuatro indicadores que mayor valoración obtuvo en la percepción positiva y el único de las cuatro categorías de análisis que se manifestó con la misma constancia.

**Gráfica 12.** Brecha en la calidad del servicio



Fuente: elaboración propia, 2019

Para finalizar el análisis de la información queda por revisar un panorama general del fenómeno seleccionado: la brecha en la calidad de servicio. Empezar por rescatar aquel componente que mayor valoración obtuvo indica de manera simplista que existe un nivel parcializado de consideración de los clientes sobre el modelo de servicio al cliente, suponiendo esto una posición media o, dicho de otra manera, una no posición. Sin embargo, podría considerarse que su comportamiento o bien ratifica el componente que ocupó una segunda posición en cuanto al nivel de satisfacción de los clientes (positivo con 30% en la Gráfica 12) o puede ser una evidencia más bien de un comportamiento del modelo de servicio al cliente que se percibe con falencias o, por lo menos, aspectos por mejorar.

Desde la perspectiva del investigador, prefiere asumirse la segunda opción, aquella que garantiza para el análisis la necesidad de proponer y trabajar sobre los principales aspectos con consideraciones negativas o parciales y que pueden, sí o sí, proyectar una perspectiva de mejora

por parte del banco Colpatria. Esto se establece porque, de haber un nivel de satisfacción considerable por parte de los clientes, inmediatamente se haría evidente; salva decir que, aunque esta no sea la situación, a modo de ejercicio de retroalimentación se entiende que cualquier modelo está presto a renovarse en función de las necesidades y dinámicas del contexto. Es por ello que, producto del análisis, a continuación se señalan algunas consideraciones finales a modo de recomendación, todo con el propósito de proyectar esta investigación en un ejercicio temprano de continuidad de estudio sobre el fenómeno seleccionado.

### **Consideraciones finales: reflexiones y aportes sobre el análisis de los datos**

Dando continuidad a lo expuesto en las últimas líneas, este apartado puede considerarse como un aporte que, a modo de consideraciones finales, busca establecer algunas recomendaciones para que la entidad bancaria tenga en cuenta, en perspectiva de implementar estrategias o acciones de mejora en el modelo de servicio al cliente. De manera concreta se expondrán las principales consideraciones que el investigador ha determinado a partir de analizar los resultados y triangular estos datos tanto con las referencias teóricas como con la experiencia personal, sesgada hasta cierto punto por las funciones ejercidas en la entidad, mismas de las que emerge la preocupación por detectar necesidades y fomentar acciones que den respuesta a las mismas y por lo cual no significan un problema o limitante.

Para establecer mejoras en la experiencia bancaria de los clientes, se ha considerado que una de las primeras acciones por implementar debe ser enfocada al desarrollo e implementación de mecanismos que permitan identificar en los primeros acercamientos de los clientes aquellos elementos que tienen mayor significancia y que para estos implican un aspecto de mayor valor. Es decir, para hacer un seguimiento ideal del cumplimiento de las expectativas en los clientes, resulta fundamental comprender sus intereses. En este caso lo que importa es poder determinar un modelo

sencillo con el que se perfile a cada cliente con mayor concreción de acuerdo a, posiblemente, información levantada de manera implícita.

Otro de los aspectos que indudablemente representa una mejora en la experiencia bancaria es la capacidad del personal de generar las condiciones para que esto suceda. Y en este campo la responsabilidad no recae únicamente sobre ellos, sino sobre, incluso, un modelo organizacional hábil en la cualificación de sus trabajadores, empezando por otorgar atención a aquellas pequeñas o grandes iniciativas de mejora que en ocasiones no suelen ser detectadas en los empleados, no porque no las tengan, sino porque la misma organización puede llegar a pasarlas por alto. Por empezar podría realizarse un ejercicio de detección de buenas prácticas en las experiencias laborales del personal y, específicamente, en su contacto con el cliente. No hay que olvidar que es el personal quien mayoritariamente tiene esta posibilidad de interacción.

Con lo anterior, de manera automática se mejorará en la atención a necesidades específicas. Para que la experiencia de los clientes resulte memorable o por lo menos favorable, sus peticiones deben ser atendidas con la mayor brevedad posible, esto indiscutiblemente es un factor que atrae a cualquier consumidor. Además, ello significa un aporte para el valor de la marca, la atención a necesidades específicas como un factor de referencia para la selección de entidad bancaria. De igual manera, se debe aprovechar esto como una oportunidad para retroalimentar la dirección estratégica de la entidad, por tanto, debiera desarrollarse un mecanismo efectivo y enfocado de PQR que sea útil para el cliente y para la entidad, en tanto información que aporta en los procesos de toma de decisiones. Estas posibles acciones de mejora servirían para amortiguar la sensación negativa de insatisfacción sobre las tasas de interés y tarifas establecidas por la entidad; si se consideran como ventajas competitivas, traen implícita la disposición del cliente de asumir los costos siempre y cuando se cumpla con sus expectativas.

En lo relacionado con la calidad del servicio, por un lado, se considera que la gestión del talento humano es el principio del que posiblemente se desprenden todas las acciones de mejora. A este respecto corresponde el papel de actividades asociadas a la gestión del capital intangible y a la gestión del conocimiento; para el banco Colpatria resulta necesario que el diseño de sus sistemas de información y los mecanismos de sistematización con los que cuenta, se orienten a fortalecer y apoyar aquellas prácticas y operaciones de la entidad que dan cuenta de posibles avances para la misma; los corredores por los que circula la información entre todas las dependencias, deben encontrarse abiertos a las dinámicas del personal, para que estos puedan aportar en cualquier momento y para que la organización pueda capturar la información con mayor facilidad y detalles.

Por otra parte, los servicios automáticos deben ser considerados dentro de las propuestas de avance para el banco. En una sociedad tan mediatizada y ‘tecnologizada’ como la actual, las oportunidades de automatizar la experiencia del cliente y los servicios y productos ofrecidos por la entidad es cada vez más latente. Una apuesta de esta naturaleza afianzaría una relación con el cliente que ya no sólo depende de su contacto con el personal, sino en general con un sistema que, en teoría, representa los valores y principios de una organización del tamaño del banco Colpatria. De modo tal que resulta crucial que la entidad tenga en cuenta la vinculación de ingenieros o personas capacitadas en el desarrollo de software para el servicio financiero.

El valor de la marca es un factor que se asocia principalmente al conocimiento profundo del sector en el que se desenvuelve la entidad, es decir, en el mercado de finanzas. Sólo en la medida en que le banco Colpatria cuente con un conocimiento cada vez más preciso de las dinámicas del sector sabrá hasta qué punto asumir los niveles de competencia y alcanzar mayores ventajas en este sentido. Reconocer las experiencias y buenas prácticas de organizaciones del

sector financiero, permite adoptar estrategias de mejora mucho más completas; por tanto, el papel de asesores que se desenvuelvan con gran naturalidad en este mercado, sirve para identificar la concreción de los servicios que buscan adquirir los clientes y hacer uso de esto para estar a la altura de la competencia con otros bancos.

### **Conclusiones**

El problema asociado a los modelos de servicio al cliente es un problema de vieja data, con frecuencia aparecen estudios en los que se aborda la preocupación de formular estrategias de mejora o, por lo menos, detectar la naturaleza de los problemas y las necesidades que allí puedan existir, especialmente en las entidades financieras en las que su dinamismo debe ser tratado con especial atención en todas las áreas. De acuerdo a la consulta y organización de la información rescatada de referentes teóricos, conceptuales y normativos se determina que existen cuatro componentes que permiten detectar los principales factores asociados al nivel de satisfacción en los clientes. Estos son: experiencia bancaria, calidad del servicio, valor de la marca y, por último, contacto y comunicación. Como ejes de análisis deben entenderse transversales a los problemas del banco, complementarios entre sí e integrales en el desarrollo de una propuesta de mejora.

En el diagnóstico se hizo evidente que gran parte de los problemas llegarían a ser resueltos desde las apuestas de gestión del talento humano y de gestión del conocimiento; esto se evidencia en los dos indicadores valorados para el caso de la variable comunicación y contacto (Gráfica 11 y Gráfica 12), allí se identifican dos de los aspectos que parecen tener un nivel de reconocimiento y satisfacción de mayor consideración (ambos con 36% de aprobación), a diferencia de las otras variables, en esta el comportamiento indica un nivel de aprobación más evidente que en los otros casos. Pueden ser estas dos categorías emergentes del ejercicio de recolección de información y

que posibilitan, hasta cierto punto, la continuidad de estudio del problema detectado. Por otro lado, se detecta que, aunque no se mayoritaria la percepción negativa, sí lo es aquella que se ubica en posturas de no posición o parciales; con esto lo que se quiere plantear es que la satisfacción de los clientes no se hace manifiesta sino en un porcentaje de alrededor del 30% de los resultados de las encuestas.

En cuanto a los principales factores que generan conflicto en la percepción o nivel de satisfacción de los clientes se encuentran las tasas de interés y tarifas con un mayoritario 52% de insatisfacción, y la satisfacción frente a servicios y productos que también ofrecen otras entidades percibido de manera negativa por un 34% del total de la muestra (más un 46% en posición parcial). Según esto, los clientes requieren sentir que el banco ofrece ventajas específicas para que su fidelidad corresponda con el cumplimiento de las expectativas en cuanto a lo que el banco prometió en un principio. De manera que, en este caso, se logra detectar que dos de las variables, por lo menos en cuanto a algunos de sus indicadores, requieren de especial atención; esto es, por un lado, la experiencia bancaria, en tanto los niveles de satisfacción no son representativos siendo apenas 29% el más alto (Gráfica 2) y, por otra parte, el valor de la marca, donde se corre el riesgo de que los clientes inclinen sus preferencias hacia otras entidades si el servicio no les resulta satisfactorio. Es allí donde la entidad debe generar acciones de mejora que atiendan los requerimientos y expectativas que tienen los clientes

### **Recomendaciones**

Para el desarrollo de estudios futuros que contemplen el mismo problema de estudio o similares en cualquiera que sea el contexto, a continuación se formulan algunas recomendaciones producto de la reflexión del mismo proceso investigativo

- Para detectar con mayor claridad la naturaleza de los datos y profundizar en su análisis se recomienda complementar el levantamiento de información con requerimientos básicos de la identidad, procedencia o perfil del cliente consultado. Es decir, se recomienda llevar a cabo un levantamiento de información en el que se detecten y triangulen datos respecto de variables demográficas como: género, estrato socioeconómico, ingresos, entre otros. Con ello la información se reviste de mayor sentido y no da margen a la ambigüedad.
- Para la continuidad del estudio, es recomendable hacer uso de categorías emergentes que, una vez se ha llevado a cabo el análisis de los datos, evidencian la necesidad de hacer uso de variables cada vez más complejas. En este caso la gestión del talento humano, gestión del capital intangible y gestión del conocimiento
- Se recomienda establecer mayores rangos de valor en el instrumento para una mejor interpretación de los datos

### Bibliografía

- Asobancaria. (2016). Satisfacción, el compromiso de la banca con sus clientes. Retrieved April 1, 2019, from <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2018/02/SEM-1057.pdf>
- Banco Colpatría Multibanca. (2017). 1 informe de gestión 2017. Retrieved April 1, 2019, from <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-colombia/Colpatría/pdf/acerca-de/inversionistas/Informe-de-Gestion-2017-CONSOLIDADO-VERSION-FINAL.pdf>
- Banco de la República. (2018). Reporte de estabilidad financiera. Retrieved April 1, 2019, from <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/reporte-estabilidad-financiera-primer-semester-2018.pdf>
- Barrera, E., Mejía, G., & Cortés, F. (2014). Multibanca Colpatría: renovación estratégica. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *X*(19), 75–93.
- Bordonada, B., & Polo, I. (2006). Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, *29*, 5–30.
- BRC Estandar & Poor's. (2018). *Reporte de calificación Scotiabank Colpatría s.a.* Retrieved from [http://www.brc.com.co/archivos/II 18 SCOTIABANK COLPATRIA E RP 2018.pdf](http://www.brc.com.co/archivos/II%2018%20SCOTIABANK%20COLPATRIA%20E%20RP%202018.pdf)
- Chahal, H., & Bala, R. (2017). CUSTEQUITY scale: Measurement and validation in Indian banking sector. *Cogent Business & Management*, *4*(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1336152>
- Chahal, H., & Dutta, K. (2015). Measurement and impact of customer experience in banking sector. *Decision*, *42*(1), 57–70. <https://doi.org/10.1007/s40622-014-0069-6>

- Coronado, I., & Parra, F. (2007). Calidad en la prestación del servicio y comunicación del personal bancario. Estudio empírico de algunos aspectos clave para la satisfacción de clientes de fondos de inversión. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino Al Futuro*, 1718–1732.
- Customer Index Value. (2017). Sector bancario en Colombia. Bogotá, D.C. Retrieved from <http://www.civ.com.co/es/content/el-ranking-de-la-satisfacción-de-los-clientes-de-la-banca-del-país-civ-2017>
- Díaz, H. (2010). Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: un asunto territorial. *Suma de Negocios*, 1(2), 91–104.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64–80.
- Eduarte, A. (1999). Calidad en el servicio al cliente. *Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de La Seguridad Social*, 7(1), 41–44.
- Fandos, J., Sánchez, J., Moliner, M., & Estrada, M. (2011). La lealtad del consumidor en el sector financiero. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 21(39), 39–52.
- Fanjul, J., & Valdunciel, L. (2009). Impacto de las nuevas tecnologías en e negocio bancario español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 15(1), 81–93.
- González, R. (2015). Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala SERVQUAL. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 25(1), 113–135.
- Guadarrama, E., & Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y

retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307–340.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (McGRAW-HILL, Ed.) (Sexta). México D.F.: Interamericana.

Kant, R., & Jaiswal, D. (2017). The impact of perceived service quality dimensions on customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 35(3), 411–430.  
<https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2016-0051>

Mejías, A., & Manrique, S. (2011). Dimensiones de la satisfacción de clientes bancarios universitarios: una aproximación mediante el análisis de factores. *Ingeniería Industrial*, 32(1), 43–47.

Mora, C. (2011). La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(2), 146–162. <https://doi.org/10.5585/remark.v10i2.2212>

Morillo, M., Morillo, M., & Rivas, Douglas. (2011). Medición de la calidad del servicio en las instituciones financieras a través de la escala de Servqual. *Contaduría y Administración*, (234), 101–130.

Muñoz, J., & Requena, K. (2003). Impacto de las fusiones bancarias en los clientes externos. Caso: Fondo Común Banco UniversalVenezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(23), 464–479.

Peña, C. (2015). Marketing relacional: algunos elementos por considerar para la industria del software. Caso Sysman S.A.S. *Vestigium Ire*, 9(2), 45–78.

Pont, M., & McQuilken, L. (2005). An empirical investigation of customer satisfaction and loyalty across two divergent bank segments. *Journal of Financial Services Marketing*, 9(4), 344–

359. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4770165>

Roy, S. K., Paul, R., Quazi, A., & Nguyen, B. (2018). Developing a service value measurement scale in retail banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 36(4), 616–633. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2017-0055>

Rubio, G., Flórez, M., & Rodríguez, M. (2018). Satisfacción del cliente a los servicios crediticios ofertados por las cooperativas financieras del Tolima - Colombiana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83).

Seth, N., Deshmukh, S., & Vrat, P. (2004). Service quality models: a review. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 22(9), 913–949.

Sharma, B., & Dhingra, G. (2016). Measurement of Service Quality Gaps in Indian Banking Industry. *IJCEM International Journal of Computational Engineering & Management*, 19(5).

Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.

Zhuo, Z. (2019). Research on using Six Sigma management to improve bank customer satisfaction. *International Journal of Quality Innovation*, 5(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s40887-019-0028-6>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Diseño de la encuesta**

<b>1. ¿Los productos o servicios adquiridos en el Banco Colpatría cumplen con sus expectativas?</b>				
Absolutamente no	No	Parcialmente	Sí	Claro que sí
<b>2. ¿Considera que el Banco Colpatría renueva el servicio y la atención para generar una mejor experiencia en el cliente?</b>				
Absolutamente no	No	Parcialmente	Sí	Claro que sí
<b>3. ¿El Banco Colpatría atiende sus peticiones, quejas y reclamos de manera oportuna?</b>				
Absolutamente no	No	Parcialmente	Sí	Claro que sí
<b>4. ¿Considera que las tasas de interés y las tarifas manejadas por el Banco Colpatría se ajustan a sus expectativas?</b>				
Absolutamente no	No	Parcialmente	Sí	Claro que sí
<b>5. ¿Se siente satisfecho(a) con la calidad de los servicios automáticos ofrecidos por el Banco Colpatría?</b>				
Absolutamente no	No	Parcialmente	Sí	Claro que sí
<b>6. ¿Considera que la atención ofrecida por el personal de la oficina Calle 13 del Banco Colpatría cumple con requisitos de profesionalismo, competencia y conocimiento de causa?</b>				
Absolutamente no	No	Parcialmente	Sí	Claro que sí
<b>7. Frente a los servicios o productos que también puede encontrar en otras entidades financieras ¿considera que los ofrecidos por el Banco Colpatría le generan más beneficios?</b>				
Absolutamente no	No	Parcialmente	Sí	Claro que sí
<b>8. ¿Recomendaría el Banco Colpatría a familiares y conocidos?</b>				
Absolutamente no	No	Parcialmente	Sí	Claro que sí

<b>9. ¿Considera que el trato recibido y el contacto con el personal es el más adecuado?</b>				
Absolutamente no	No	Parcialmente	Sí	Claro que sí
<b>10. ¿Considera que la información ofrecida por el personal del Banco Colpatria es específica y relevante?</b>				
Absolutamente no	No	Parcialmente	Sí	Claro que sí

Fuente: elaboración propia, 2019

### **Anexo 2. Variables e indicadores filtrados para el diseño de la encuesta**

<i>Fenómeno a medir</i>	<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>
Brecha en la calidad del servicio	Experiencia bancaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de las expectativas</li> <li>- Mantenimiento/renovación del servicio al cliente</li> <li>- Tasas de interés y tarifas adecuadas</li> <li>- Atención a necesidades específicas</li> </ul>
	Calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad de los servicios automáticos</li> <li>- Atención de calidad</li> </ul>
	Valor de la marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción frente a servicios y productos que también ofrecen otras entidades</li> <li>- Recomienda la sucursal a otras personas</li> </ul>
	Comunicación y contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contacto con el personal</li> <li>- Relevancia de la información</li> <li>- Mecanismos de PQR efectivos y oportunos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, 2019