



La transformación digital en los bancos colombianos.

Andrés E. Gutiérrez, Nicolás Polo E

Pregrado de Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá

Junio del 2020

La transformación digital en los bancos colombianos

Andrés E. Gutiérrez, Nicolás Polo E

Director: Miguel Humberto Rivera Bocanegra

Pregrado de Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración

Bogotá

Junio del 2020

## Tabla de contenido

<u>Resumen.....</u>	<u>6</u>
<u>Introducción.....</u>	<u>7</u>
1. <u>Estado del arte</u>	
1.1 <u>Relación de variables</u>	
1.1.1 <u>Confianza de los clientes vs Riesgo Empresas.....</u>	<u>11</u>
1.1.2 <u>Comportamiento de los clientes hacia los servicios de la banca electrónica.....</u>	<u>12</u>
1.1.3 <u>Banca electrónica en Colombia: factores, confianza y apoyo.....</u>	<u>13</u>
1.1.4 <u>Conceptos erróneos sobre la banca digital.....</u>	<u>14</u>
1.1.5 <u>Comportamiento de los usuarios de banca electrónica.....</u>	<u>14</u>
1.1.6 <u>Experiencias en los servicios de la banca electrónica.....</u>	<u>15</u>
2. <u>Metodología.....</u>	<u>17</u>
3. <u>Marco Teórico.....</u>	<u>20</u>
3.1 <u>Hábitos de Consumo de los Bancarizados.....</u>	<u>20</u>
3.2 <u>Productos digitales en el mercado.....</u>	<u>21</u>
4. <u>Evolución de los hábitos de consumo del consumidor financiero en el marco de la digitalización de los servicios bancarios.....</u>	<u>23</u>

5.	<u>Impacto de la percepción del usuario en los patrones de consumo. ....</u>	<u>25</u>
	<u>5.1 Pioneros .....</u>	<u>25</u>
	<u>5.2 Pragmáticos .....</u>	<u>26</u>
	<u>5.3 Escépticos .....</u>	<u>26</u>
6.	<u>Cumplimiento de expectativa en los nuevos procesos de servicio y atención al cliente apoyados por plataformas y canales digitales. ....</u>	<u>28</u>
	<u>6.1 Sector bancarizado .....</u>	<u>28</u>
	<u>6.2 Sector no bancarizado .....</u>	<u>32</u>
	<u>6.3 Estudios nacionales .....</u>	<u>33</u>
	<u>Conclusiones.....</u>	<u>36</u>
	<u>Recomendaciones.....</u>	<u>37</u>
	<u>Referencias .....</u>	<u>39</u>

## Tabla de gráficas

[Grafica 1 – Medición de satisfacción del sector bancario en Colombia \(2018\) .....34](#)

[Grafica 2 – Evolución de la satisfacción del sector bancario en Colombia .....35](#)

[Grafica 3 – Crecimiento anual por segmentos Fintech ..... 35](#)

## Resumen

En la actualidad, el sector financiero colombiano se encuentra en una etapa de transformación tecnológica profunda, en donde compiten dos segmentos: el tradicional y las nuevas plataformas de servicios (Fintech). A pesar de que los dos tienen mercados objetivo diferentes y operan en estructuras empresariales diametralmente opuestas, ambos han tenido el reto de asimilar, ajustarse y aprovechar el efecto disruptivo de las nuevas tecnologías en cuanto a la intermediación financiera. En el caso de los bancos, esto se ha traducido en una mejoría en la satisfacción del cliente, estrategias multicanal y mayor valor en las instancias de servicio al cliente. También han representado desafíos en cuanto a la capacidad de adaptar sus estructuras organizacionales, mejorar la agilidad de respuesta en el mercado, y mantener operaciones esbeltas para servir a un consumidor mucho más exigente.

Por otro lado, el ecosistema Fintech nos cuenta una historia en donde las nuevas plataformas tecnológicas han ganado terreno precisamente por tener ofertas de valor, costo-eficientes y sumamente convenientes para segmentos tradicionalmente excluidos del crédito. Estas a su vez se enfrentan a desafíos relacionados a la obtención de recursos, gestión de la cartera, análisis de riesgo, y capacidad de identificar oportunidades para penetrar en nuevos mercados.

## Introducción

La pregunta de investigación que se definió para esta investigación es, ¿Como la digitalización bancaria afectan los hábitos de consumo/comportamiento de los consumidores bancarizados?

En la actualidad, el sistema bancario está experimentando transformaciones profundas en función de los patrones de consumo y hábitos de uso de los consumidores. Según un informe de Deloitte, los consumidores alrededor del mundo cada vez esperan que sus bancos se comporten más como compañías tecnológicas que se adelanten a sus intereses y preferencias.

En cifras, la industria bancaria se encuentra en una verdadera carrera por la digitalización. En el 2018, los bancos en Estados Unidos invirtieron cerca de US \$ 9.7 billones pensando en mejorar sus capacidades tecnológicas en los puntos de front office. Además, la penetración del uso de servicios y plataformas tecnológicas ha aumentado en un 25% entre el 2018 y el 2008, principalmente explicado por el mayor uso de canales digitales por los bancos de retail. (Bolaños, L. (2019). Esto ha tenido un crecimiento de tal magnitud que, para los bancos, los canales digitales tales como las aplicaciones móviles y páginas son ahora más importantes que canales tradicionales como los cajeros y los centros de pago físicos.

Como objetivo general se tiene, evaluar el grado de incidencia que tienen los procesos de digitalización bancaria sobre los servicios ofrecidos a los consumidores financieros. Se pretende medir cómo esta mayor penetración digital y de tecnología ha alterado los patrones y hábitos de consumo de los clientes, así como entender la transformación al interior de los bancos a la hora de abordar a los clientes en estos nuevos canales.

Los objetivos específicos son determinar cómo cambian los hábitos de consumo del consumidor financiero en el marco de la digitalización de los servicios bancarios, Identificar de qué manera la percepción del consumidor influye en sus hábitos de consumo y establecer el nivel de cumplimiento

de expectativas de los nuevos procesos de servicio y atención al cliente apoyados por plataformas y canales digitales.

### **Las variables definidas para la investigación La transformación digital en la banca colombiana.**

#### **Hábitos de consumo - Productos Digitales**

Economía: los bancos están dispuestos a invertir millones de dólares para el desarrollo de nuevas tecnologías y aplicaciones. Comportamiento (Drechsler, L. ,2019)

Tecnología: desarrollo de nuevas tecnologías durante los últimos años como la robótica, inteligencia artificial, y la analítica dan paso a sofisticadas aplicaciones que permiten su rápido y fácil uso.

Utilización: se estima que hoy, seis de cada 10 usuarios de la banca en el país han desistido de la idea de pisar una sucursal física porque prefieren realizar sus transacciones financieras, incluida la solicitud de créditos, a través de canales digitales.

Banca predictiva: Instituciones financieras entrando a una nueva era, en la que la consolidación de datos internos y externos para personalizar las experiencias de los clientes será el camino para obtener mejores resultados comerciales rápidamente. Segmentación y desarrollo de perfiles predictivos en tiempo real, por medio de la Inteligencia artificial.

Por ejemplo, a través del análisis de las transacciones y patrones de gasto asociados a eventos específicos, como la compra de un automóvil o una casa, podrás identificar mejor los comportamientos y necesidades de tus clientes.

Sucursales: Las sucursales, cajeros automáticos y centros de atención al cliente no se irán a ningún lado. Sin embargo, cada vez se parecerán menos a las sucursales y cajeros con los que crecieron las generaciones anteriores.

Canales prácticos: Empoderar a los clientes con herramientas de autoservicio fáciles de usar que ofrezcan un valor agregado a la experiencia de usuario.

Chatbots: El uso de los chatbots en la banca se está convirtiendo en un componente clave en materia de atención al cliente y marketing financiero.

La implementación de chatbots en el sector bancario en América Latina aumentó un 20% en el último cuatrimestre de 2018, y esta tendencia no muestra signos de desaceleración.

(Drechsler, L. ,2019). Los chatbots están disponibles las 24 horas del día, atendiendo cerca del 90% de las preguntas frecuentes de los usuarios de forma inmediata.

Seguridad Cibernética: Con el aumento del robo de identidad y los ataques multicanal, la mitigación del riesgo seguirá siendo una de las principales prioridades para los bancos en 2019.

Ciberseguridad: 71% de las entidades financieras consideran que los ataques cibernéticos son una amenaza para sus perspectivas comerciales. Por tanto, la seguridad digital es un área que requiere atención. Comportamiento (Drechsler, L. ,2019).

BlockChain: En los últimos años, los bancos se han enfocado en encontrar nuevas formas de usar blockchain para transformar sus negocios. Según Financial Times, las firmas de blockchain lograron recaudar US\$240 millones en capital en 2017, la mayoría proveniente de entidades financieras, por lo que hay un evidente interés en esta tecnología.

La hipótesis planteada para la comprobación o negación en esta investigación es, en línea con el marco anterior, la digitalización y penetración de canales digitales obedece a una demanda del mercado por mejorar la interacción y las instancias de relacionamiento entre instituciones financieras y los consumidores. Esto obedece a que la digitalización bancaria tiene el potencial de mejorar la personalización, eficiencia y agilidad de los servicios, y lo hace más conveniente y expedito para los

consumidores. Por tal motivo, los bancos que implementen procesos de digitalización focalizados serán aquellos que perciban una mejoría significativa en las instancias donde haya procesos de contacto con el cliente.

## 1. Estado del arte

### 1.1 Relación de variables

#### 1.1.1 Confianza de los clientes vs Riesgo Empresas

En un artículo publicado el 30 de enero del año 2018 por Parham Arjmand y Ali Tahmasebi Boldaji titulado: *Un estudio sobre el papel y el estado de la confianza de los clientes y el riesgo económico en las empresas electrónicas con énfasis en los comportamientos de los clientes (Estudio de caso: clientes de banca electrónica del Banco Ayandeh de la provincia de Teherán)*. Hasta finales del siglo XX, la satisfacción y lealtad de los clientes era más o menos un lema. Hoy en día, los investigadores, expertos y gerentes de organizaciones realizan un gran esfuerzo para mejorar las herramientas de gestión de calidad y desarrollar una cultura orientada al cliente. Esto muestra que la lealtad es el índice más importante para determinar el éxito de las organizaciones y mejorar la rentabilidad. Por lo tanto, esta investigación estudia el papel y el estado de la confianza de los clientes y el riesgo económico en los negocios electrónicos con énfasis en el comportamiento de los clientes de los servicios de banca electrónica del Banco Ayandeh en la provincia de Teherán. (Arjmand y Boldaji, 2018)

Esta investigación es descriptiva-encuesta con una naturaleza aplicada. La recopilación de datos en esta investigación incluyó dos métodos de biblioteca (estudiando los documentos y fuentes relacionados) y el estudio de campo utilizando un cuestionario estándar (encuestando a los visitantes del sitio web del Banco Ayandeh de la provincia de Teherán). El tamaño de la población estadística en esta investigación incluyó a 40,000 individuos (titulares de cuentas) de los clientes de los servicios de banca electrónica del sitio web del Banco Ayandeh de la provincia de Teherán y entre ellos, se seleccionaron 400 individuos (titulares de cuentas). Los resultados de la investigación sugieren que existe una relación positiva y significativa entre la calidad de los servicios electrónicos

y el valor recibido. Este artículo nos da una clara idea de la relación entre el estado de confianza de los clientes y el riesgo económico en los negocios electrónicos dando énfasis un variable importante de nuestra pregunta de investigación que son los comportamientos de los clientes hacia el servicio de la banca electrónica. (Arjmand y Boldaji, 2018)

### **1.1.2 Comportamiento de los clientes hacia los servicios de la banca electrónica**

En un artículo publicado entre julio y diciembre del año 2018 por Anabele Arduino y Marlene Peñaloza titulado: *Comportamiento de los clientes hacia los servicios de la banca electrónica*. Los servicios de banca electrónica permiten una comunicación e interacción rápida, segura y confiable las 24 horas del día. Sin embargo, muchos clientes bancarios aún prefieren visitar una sucursal. Este documento tiene como objetivo analizar el comportamiento de los clientes hacia los servicios de banca electrónica. El estudio se realizó en el municipio Libertador del estado de Mérida-Venezuela, utilizando el modelo ABC. Para ello, se aplicó un estudio de campo descriptivo, transversal y correlacional a consumidores de bancos universales: bancos de Venezuela, Banesco, Mercantil, Provinciales y Bicentenario, una muestra de 336 clientes/ consumidores participaron mediante un cuestionario. (Arduino y Peñaloza, 2018)

Los resultados indican que los consumidores perciben dichos servicios como confiables, rápidos y de fácil acceso, mostrando una actitud satisfactoria, especialmente hacia los servicios de banca en línea y cajeros automáticos; concluyendo que, en general, existe una actitud positiva hacia estos servicios y la necesidad de campañas de marketing dirigidas a aquellos clientes que aún no los utilizan. Este estudio nos da a entender cómo los consumidores perciben dichos servicios nuevos en el mercado y muestra la confiabilidad, rapidez y fácil acceso de estos servicios con relación a nuestro tema transversal, la digitalización bancaria.

### **1.1.3 Banca electrónica en Colombia: factores, confianza y apoyo**

Artículo publicado en el año 2018 por Javier Sánchez Torres, Francisco Javier Arroyo, Alexander Varón Sandoval y James Ariel Sánchez titulado: *Banca electrónica en Colombia: factores que favorecen su aceptación, confianza en línea y apoyo gubernamental*. El propósito de este documento es examinar la adopción de la banca electrónica en Colombia, incluyendo un análisis exhaustivo de la confianza del consumidor en este tipo de transacciones y del impacto de la política gubernamental actual para promover el comercio electrónico. La metodología utilizada enfocada a una investigación empírica basada en el modelo UTAUT2 recopiló datos de todo el país para desarrollar 600 cuestionarios en línea. El modelo propuesto se validó porque los factores hipotéticos para generar confianza en el uso de la banca electrónica se mostraron significativos: la confianza, la expectativa de rendimiento y la expectativa de esfuerzo tuvieron un impacto positivo en el uso de sitios web financieros en Colombia, mientras que el apoyo gubernamental no tuvo un impacto tan significativo. (Arroyo, Sandoval, Sánchez, Torres, 2018)

El estudio explica los antecedentes para confiar, así como la variable de apoyo del gobierno, y concluye produciendo un modelo que es altamente exitoso en la predicción del comportamiento en línea de los clientes financieros. Los resultados pueden ayudar al gobierno colombiano y a los bancos privados a desarrollar aún más la confianza y otras condiciones necesarias para la banca electrónica. Los estudios sobre la adopción de la banca electrónica proporcionan a los usuarios de estos servicios soluciones para sus necesidades. Los colombianos no ven favorablemente las políticas gubernamentales para apoyar el desarrollo de la banca electrónica. Este estudio es uno de los primeros en presentar hallazgos empíricos sobre la aceptación de la banca electrónica en América Latina; Además presenta un modelo que integra las variables más importantes necesarias para un análisis de la aceptación de la banca electrónica.

#### **1.1.4 Conceptos erróneos sobre la banca digital**

Artículo publicado entre julio y septiembre del año 2016 por Heikki Karlajuato y Aijaz Shaikh titulado: *Sobre algunos conceptos erróneos sobre la banca digital y canales de entrega alternativos*.

Una gran cantidad de confusión conceptual rodea las nociones de banca digital y canales de entrega alternativos innovadores que respaldan la banca y otras transacciones financieras a nivel mundial.

Los autores sostienen que los conceptos de banca digital y canales de entrega asociados son ambiguos y restrictivos; su usabilidad ha sido socavada y su propósito y objetivo, en gran medida, han sido mal entendidos. En este contexto, los autores ofrecen una definición inclusiva de la banca digital y los canales de entrega y proporcionan explicaciones lógicas de estos términos que pueden beneficiar a los académicos, el sector de las telecomunicaciones, la industria bancaria, los responsables políticos y los proveedores de servicios (en términos de desarrollo de la banca digital y estrategias de marketing). Este artículo analiza las implicaciones teóricas y administrativas de los resultados del estudio y presenta recomendaciones para futuras investigaciones. Este artículo es importante para nuestra investigación porque muestra una clara definición de nuestro principal tema que es la banca digital, ofreciéndonos una definición inclusiva y proporcionando explicaciones lógicas de estos términos que benefician a muchos de los consumidores. (Karlajuato, Shaikh, 2016)

#### **1.1.5 Comportamiento de los usuarios de banca electrónica: Calidad, actitud y satisfacción.**

Artículo publicado el 16 de mayo del año 2016 por Charles Korede Ayo, Aderonke Oni y Oyerinde Adewoye titulado: *Comportamiento de los usuarios de banca electrónica: calidad del servicio electrónico, actitud y satisfacción del cliente*. El propósito de este documento es investigar los factores que afectan el uso de la banca electrónica en función de la calidad del servicio electrónico (servicio electrónico), la actitud y la satisfacción del cliente. Se desarrolló un modelo conceptual

para investigar los factores que influyen en el uso de la banca electrónica a partir de la revisión de la literatura existente. El modelo empleó una variable de calidad de servicios electrónicos, difusión de la construcción de innovación y autoeficacia para reflejar mejor las opiniones de los usuarios sobre el uso de la banca electrónica. Los datos recopilados de 254 usuarios de banca electrónica se utilizaron para probar el modelo. Los datos se analizaron en base a PLS-SEM utilizando SmartPLS 3.0.

El resultado revela que la calidad percibida del servicio electrónico tiene una fuerte influencia en la satisfacción del cliente y el uso de la banca electrónica, lo que significa que una mayor calidad del servicio electrónico tiene el potencial de aumentar la satisfacción y, en consecuencia, dar como resultado un mayor uso del servicio electrónico bancario. En los hallazgos de esta investigación, la competencia del personal de soporte de servicios electrónicos, la disponibilidad del sistema, la cartera de servicios, la capacidad de respuesta y la confiabilidad, en ese orden, fueron los más importantes para calificar la calidad del servicio electrónico. Esto ofrece a las instituciones financieras y servicios de banca electrónica de información profesional relevante que promoverán una mayor satisfacción del cliente y el uso de la banca electrónica. Este documento contribuye al avance de nuestra investigación al proporcionar información sobre los factores motivadores de la calidad de los servicios de banca electrónica y las características personales. (Adewoye, Ayo, Oni, 2016)

### **1.1.6 Experiencias en los servicios de la banca electrónica**

Artículo publicado en el año 2007 por Attila Horvath titulado: *Experiencias en los servicios de la banca electrónica en Hungría*. El propósito de este documento es demostrar cómo la tecnología-Internet se usa comúnmente en el sector financiero, principalmente en el campo de las relaciones

con los clientes. Las finanzas electrónicas cubren el sistema completo de gestión de relaciones con clientes, también conocido como teléfono, fax, correo electrónico, móvil y canales web. Este estudio cubre solo el uso, las ventajas y las desventajas de los canales basados en Internet. Transferir información y realizar transacciones a través de los canales electrónicos es beneficioso tanto para las instituciones financieras como para los clientes. (Horvath, 2007)

El papel de la infraestructura tradicional, el sistema de sucursales debe adaptarse a las necesidades del futuro. Este estudio resume las experiencias de la industria bancaria digital húngara en base a entrevistas personales y recursos públicos estadísticos y académicos. Cubre la descripción de soluciones, servicios y clientela en los sistemas bancarios en línea modernos y muestra una perspectiva de cómo las instituciones financieras deberían avanzar hacia el cumplimiento máximo de las necesidades digitales. Este artículo será útil para nuestra investigación ya que nos muestra las experiencias vividas en un país tan desarrollado como Hungría y nos dará diferentes perspectivas sobre las ventajas y desventajas de los diferentes canales que afectan de manera positiva y negativa los hábitos de los consumidores bancarizados.

## 2. Metodología

Como metodología propuesta para el estudio, se plantea una aproximación que consta de dos fases, una cualitativa y una cuantitativa.

Se escogió a Bancolombia y Davivienda puesto que son los principales bancos del país en términos de cobertura y número de clientes. De hecho, evaluándose como bancos individuales, Bancolombia es el banco con mayor cobertura en el país. (Granados, 2015) En cifras, Bancolombia tiene 826 oficinas instaladas con cobertura en 243 municipios (a corte del 2016). De acuerdo con datos de la República, es la entidad con mayor cobertura financiera del país. Por su parte, Davivienda dispone de una cobertura de 743 oficinas, más de 2000 cajeros y atiende a 10.1 millones de clientes. Por tal motivo, adentrarse en estos bancos resulta una táctica llamada a obtener una muestra representativa del sector bancario colombiano. (Granados, 2015)

En la primera fase de tipo cualitativa, se tuvo como objetivo hacer una recopilación de la situación actual en la que se encuentra el proceso de digitalización en la banca y los focos principales de inversión de las instituciones financieras en cuestiones de tecnología pensando en la mejoría del servicio. En ese sentido, fue necesario apoyarse en información secundaria proveniente de informes de firmas como McKinsey (2018) , Deloitte (2018) y sobre todo Nielsen (2019), en aras de poder crear un panorama a nivel de las fuerzas competitividad de la industria, las principales tendencias en esta etapa de convergencia tecnología y la manera en la que está cambiando el comportamiento del consumidor en el marco de las nuevas tecnologías y aplicaciones digitales.

El objetivo se basará con apoyo en estudios previos para hacer el diagnóstico, y extraer los principales hallazgos que exigen a que los bancos estén implementando innovaciones tales como la

inteligencia artificial, la minería de datos, analítica avanzada, el internet de las cosas y la interconectividad orientados a incrementar la ecuación de valor ofrecida a los clientes del sistema financiero.

Como segundo componente de esta primera fase, se hizo una recopilación de fuentes secundarias de naturaleza cuantitativa. En este punto, se trazó un panorama en cifras que pueda medir la penetración, cobertura y volumen de los servicios financieros de los bancos apoyados por plataformas y canales digitales. En ese sentido, se buscaron investigaciones de mercado de las firmas consultadas mencionadas anteriormente y de otras como Raddar (2016), junto con investigaciones de diarios económicos en aras de poder tener un alcance acerca de los siguientes aspectos:

- Volúmenes y valor de las transacciones digitales.
- Cobertura en términos poblacionales y de clientes de estos servicios.
- Tiempos de respuesta y atención contrastando canales digitales vs canales tradicionales.
- Crecimiento de los nuevos canales (variación en ventas, transacciones, nuevos clientes).
- Incidencia de ataques cibernéticos y riesgos asociados a canales digitales.
- Porcentaje de ventas y de utilidades aportados por los nuevos canales.
- Tasas de implementación de nuevos servicios digitales (chatbots, sucursales virtuales, billeteras móviles).
- Incidencia del Blockchain en los bancos.

En segunda instancia, se siguió una fase cuantitativa en su naturaleza apoyada en la recolección de información de fuentes primarias. En ese sentido, se conformaron encuestas virtuales dirigidas a una muestra aleatoria de consumidores de servicios financieros. La encuesta tuvo como objetivo

medir variables de tipo sociodemográfico, así como aquellas asociadas a las percepciones, atributos, preferencias, hábitos de consumo y expectativas de los consumidores en temas de servicios financieros apoyados por tecnología. Con esta aproximación, se pudo constatar los hallazgos encontrados en la primera fase metodológica con evidencia empírica, y determinar si los resultados corresponden a una muestra lo suficientemente representativa y válida como para poder elaborar inferencias plausibles sobre el comportamiento del consumidor financiero colombiano.

Asimismo, mediante las encuestas se descubrió cuáles son esos puntos de dolor que actualmente tienen los consumidores en su interacción con los intermediarios financieros. Con esto se pudo obtener una mirada hacia los principales focos en donde hay todavía vacío en el servicio de los bancos y entidades financieras, así como las mayores oportunidades donde estas podrán hacer inversiones en tecnología que puedan capitalizar en una mayor oferta de valor.

Por último, la encuesta midió el impacto o el nivel de incidencia que ha tenido las innovaciones y servicios tecnológicos adoptados por los bancos y proveedores de servicios financieros sobre la rutina de los consumidores. Con ello se dio una respuesta al objetivo general el cual se pregunta por entender la incidencia de la tecnología en variables que capturan actividades del diario tales como tiempos de respuesta, tiempo en trámite, procesos físicos y la protección a la confidencialidad de la información; entre otros.

### 3. Marco Teórico

#### 3.1 Hábitos de consumo de los bancarizados

Ahora bien, es clave entender que la adopción de plataformas y la mayor digitalización de los bancos empezó siendo un proceso en respuesta a patrones de consumo y compra de los clientes. En respuesta, los bancos han hecho inversiones clave en tecnologías que les han permitido conocer a sus clientes y acceder a un universo de datos los cuales antes no tenían. Esta cercanía les ha permitido mantener un mayor contacto y robustecer la adquisición de nuevos clientes y la satisfacción de los existentes. Para ello, los bancos implementan soluciones tecnológicas innovadoras tales como facilidades de pago, transferencias remotas, gestión de facturas y apertura expedita de productos financieros de manera inmediata para capitalizar en lealtad de clientes. En este sentido, la mayor digitalización de los bancos obedece a una situación inicial de cambios en los gustos y hábitos de consumo de los individuos, pero también va creando nuevas formas de interactuar con el cliente y por ende termina influyendo sobre los mismos patrones de compra.

Anteriormente, los individuos estaban acostumbrados a una situación donde el acceso a los servicios financieros era altamente excluyente, demorado, dispendioso, costoso y difícil. Esto se ejemplifica por cuestiones de filas de espera, altos costos de transacción, alta interacción física o presencial con personal de oficina y demoras en procesos administrativos. Luego de una mayor penetración digital y la llegada disruptiva de dispositivos inteligentes, conectividad y demás, los consumidores empezaron a demandar servicios más inmediatos, expeditos y eficientes en todos los sectores. Como consecuencia, el número de visitas al banco a nivel general declinó desde un 52% a un 32% entre el 2015 y el 2018. (Dinero, 2019). Ahora, los individuos del sistema financiero esperan

mayores instancias donde no dependan de interacción en persona para acceder a servicios financieros, y se interesan por los servicios remotos, personalizables, oportunos y de fácil acceso.

### **3.2 Productos digitales en el mercado**

Por tal motivo, los bancos se han embarcado en la tarea de digitalizar sus operaciones y ofrecer un portafolio de servicios alineado con estos patrones y hábitos de consumo. Los ejemplos más importantes en Colombia son los bancos Bancolombia y Davivienda, los cuales han potenciado instancias de fondeo automático, asistencia al cliente las veinticuatro horas, transferencias instantáneas, solicitud de créditos y apertura de productos sin la intermediación humana. En Bancolombia, por ejemplo, se tiene el hito de la facilidad de la apertura de los FIC – Fondos de Inversión Colectiva desde la cuenta de ahorros. En estas cuentas, los usuarios pueden alocar recursos de sus cuentas de ahorro en fondos altamente líquidos de inversión para ganar rentabilidad sin sacrificar la oportunidad de disponer de sus recursos en el corto plazo. Esto se logra de manera inmediata, a un solo clic, en donde el usuario puede escoger entre un amplio portafolio de fondos que más se ajusten a su perfil de riesgo (Fiducuenta, Semilla, Ahorro Programado), y abrir un fondo desde la comodidad del hogar sin requerir a agentes o comisionistas de bolsa. Este es solo un ejemplo de las 28 herramientas que tiene el banco tales como la App Personas, los pagos sin contacto, la billetera móvil y la apertura de cuentas de nómina de manera digital libre de procesos demorados o complejos. (La república, 2019).

En el caso de Davivienda, el banco marcó un hito a nivel de facilidades y comodidades con los usuarios financieros al introducir el concepto de DaviPlata. El concepto revolucionó la dinámica de la interacción con los bancos en Colombia, pues fue la aplicación pionera en el país en el uso de servicios financieros desde el celular. Con DaviPlata, se permitió a los usuarios abrir cuentas de

ahorro digitales y ampliar la solicitud de créditos de libre inversión en tiempo inmediato con aprobaciones en minutos. De hecho, en el 2018, gracias a los canales digitales (entre ellos DaviPlata), el banco pudo hacer más de 17 veces la colocación de créditos que la que fue lograda por canales tradicionales en el segmento de los créditos de libre inversión (montos de 10 millones o menos). Además, Davivienda ya inició el proyecto de RappiPay en alianza con la plataforma de servicios urbanos Rappi, en aras de capitalizar su extensa cobertura digital y el respaldo financiero ante la mayor demanda de los consumidores por servicios digitales y la prontitud en cuestiones de pago digital entre establecimientos de comercio. Se destaca, además, la innovación de la tecla de la casita roja, por medio de la cual los usuarios pueden transferir dinero a través de las redes sociales, y enviar giros en instancias y tiempo a los que difícilmente se podría en los tradicionales.

En Colombia, Davivienda y Bancolombia no son los únicos bancos innovadores en materia digital. De hecho, otros bancos tales como el Banco de Bogotá han implementado dentro de su oferta de valor productos de tarjeta de crédito digital para evitar el cargue físico del plástico, acceso a créditos hipotecarios desde las aplicaciones, y facilidades de pago en establecimientos sin el uso de efectivo o tarjeta (Aval Pay o billetera móvil). En total, son 30 soluciones tecnológicas con las que cuentan los clientes de este banco. (La República, 2019).

No es fortuito que estos tres bancos sean los que mayores utilidades tengan en el sistema financiero. A modo de cierre, la mayor popularidad de las aplicaciones móviles, la penetración del internet y una mayor demanda por servicio inmediatos y oportunos han transformado la manera en la que los bancos operan. Estos a su vez, gracias al acceso de información de sus clientes, son capaces de incrementar el valor de sus servicios al introducir servicios convenientes tales como el pago de servicios, apertura de fondos, solicitud de créditos, transferencias, movimientos de cuentas y giros.

#### **4. Evolución de los hábitos de consumo del consumidor financiero en el marco de la digitalización de los servicios bancarios.**

De acuerdo con un estudio de Accenture, se ha podido dar cuenta de las nuevas tendencias y hábitos de consumo de los consumidores de cara a la digitalización de los servicios bancarios y financieros. De acuerdo con lo anterior, los hábitos de consumo dependen estrechamente de las categorías de usuarios/consumidores en la industria de banca y seguros. Este estudio de Accenture, con una envergadura nacional, llega a dar cuenta del cambio de los patrones de consumo de los usuarios en el marco de la transformación digital, mostrando una mayor inclinación por parte de los usuarios por los servicios personalizados, la inmediatez y la conveniencia de los servicios (Global Financial Services Consumer Study, 2019). En ese sentido, el cambio principal de los hábitos de consumo se centra en una marcada preferencia por la manera en la que las compañías de intermediación financiera permiten lograr una experiencia envolvente, conveniente y rápida para los usuarios.

La encuesta reunió respuestas de 47.000 personas en 28 países, a partir de las cuales se extrajeron cuatro categorías de usuarios, cada una con características de consumo y de preferencias por los servicios bancarios (Portafolio, 2019). De la mano con la revista Portafolio, estos resultados se validaron para Colombia, con foco en los bancos principales como lo son Bancolombia y Davivienda.

Hay varios puntos que sintetizan esta evolución en los hábitos de consumo en el marco de la digitalización de los servicios financieros.

- Los usuarios están más inclinados en soluciones integradas, tanto financieras como no financieras. Esto hace referencia a que los usuarios buscan servicios que les representen

soluciones financieras y no financieras, como un ecosistema de alianzas en donde puedan manejar sus problemas bajo una oferta totalmente integrada a nivel digital.

- Mayor énfasis en la personalización del servicio. Esto es particularmente cierto en los bancos tradicionales como Bancolombia y Davivienda, en donde los usuarios prefieren servicios que se puedan adaptar a sus necesidades individuales de crédito, ahorro, leasing, pagos y demás. Esto marca un cambio en los patrones de consumo en donde anteriormente eran los usuarios que se tenían que adaptar a un banco y a sus condiciones o cláusulas de servicio. Por ejemplo, soluciones de este tipo han sido fructíferas en Bancolombia donde han surgido asesorías para el manejo del dinero, o en Davivienda donde hay gestión de gastos en la plataforma para ayudar a hacer programación financiera. Esto indica que son los usuarios los que esperan que el servicio se acomode a lo que necesitan.
- Mayor interés en integrar los canales físicos y los digitales. Este nuevo patrón de consumo implica que los usuarios esperan recibir un servicio consistente entre todos los canales de contacto con su banco. En ese sentido, los usuarios esperan que el canal digital entregue el mismo servicio y experiencia que el que reciben en los mejores canales tradicionales de contacto.

## **5. Impacto de la percepción del usuario en los patrones de consumo.**

Los siguientes grupos de consumidores, conformados por la investigación de Accenture, revelan cómo está influyendo la percepción del consumidor en los hábitos de consumo, de acuerdo con tipo o perfil de este. Esto es importante tenerlo en cuenta puesto que no todos los consumidores son iguales, y los patrones de consumo dependen en gran medida de la categoría a la que pertenezca el consumidor financiero.

### **5.1 Pioneros**

Esta categoría está definida por un consumidor con patrones inclinados a la rápida adopción de innovación y nuevos dispositivos. Comprenden jóvenes entre los 18 y 34 años, de ingresos altos, con acceso a la mejor tecnología y con alto poder adquisitivo (Portafolio, 2019). Estas personas acuden a su celular como su centro de operaciones, pues es su principal punto de acceso para realizar transacciones financieras. Otro hábito que presentan estas personas es que el 80% tienen un alto nivel de involucramiento con propuestas o soluciones tecnológicas que sean integradoras entre la intermediación financiera y otro tipo de aspectos e industrias (Portafolio, 2019). Por tanto, es usual encontrar que estas personas tienen alta afinidad con soluciones que les permiten apalancar y disfrutar mejor experiencias de e-commerce, pedidos por domicilio, gestión de ahorro, transporte y demás con plataformas que a su vez manejan sus finanzas.

Por otro lado, estas personas son poco leales a marcas o a compañías de bancos dado que constantemente están en busca de la mejor solución en el mercado. En sus decisiones de compra de servicios tienen un rol clave compuesto por factores de responsabilidad social y ambiental, y el valor agregado del servicio.

## **5.2 Pragmáticos**

Este tipo de consumidores se destacan por patrones de consumo en donde se destaca la percepción de que la tecnología es un medio para obtener lo que buscan. Por consiguiente, su principal hábito es usar la tecnología para ser eficientes, optimizar tiempo y tener un control completo de sus operaciones financieras. Por tal motivo, este tipo de personas prefiere usar una Tablet o computador para gestionar los servicios financieros.

Otro rasgo de esta categoría es el valor que le asignan a la confianza. Por consiguiente, este tipo de personas prefieren el contacto directo, más que en la rápida adopción tecnológica, puesto que encuentran bastante valor en la asesoría personalizada y en la interacción directa de las sucursales virtuales. Tan es así, que este tipo de consumidores, aun cuando no son reacios a la tecnología, tiene una alta disponibilidad de movilidad entre sucursales si esto les permite tener el servicio personalizado. El tema de la privacidad de datos es un detractor de adopción tecnológica para ellos.

## **5.3 Escépticos**

Este grupo se caracteriza por un sentimiento de desconfianza y de aversión a las nuevas propuestas tecnológicas. Son individuos que tienen una insatisfacción general hacia el sector financiero, y por lo general son hostiles al riesgo. Naturalmente, esto los hace los menos receptivos a las propuestas del sector en lo que concierne a la resolución de sus necesidades. Sin embargo, ven la adopción tecnológica como una necesidad, razón por la cual muchas veces su percepción negativa ante las entidades financieras entra en contravía con su inclinación por la tecnología. La mayoría de estos consumidores se mantiene con un mismo banco en promedio por 14 años, y siete para su aseguradora.

Estos tres grupos de consumidores muestran claramente la evolución de los patrones de consumo de los usuarios financieros. Tradicionalmente, el enfoque estaba en la interacción en las sucursales, el valor del contacto directo, y la capacidad de los asesores del front desk para depurar y resolver efectivamente las quejas y reclamos. Ahora, los patrones de consumo se están transformando hacia una mayor aceptación, bien sea por interés o pro-necesidad, a nuevos canales de contacto diferentes a los tradicionales. Los usuarios están buscando agilidad en el servicio, conveniencia de las soluciones financieras, una alta relación de costo beneficio y sobre todo una oferta robusta e integradora que les permita gozar de alta personalización interactiva, cosa que nunca se había podido tener en un banco o aseguradora.

## **6. Cumplimiento de expectativa en los nuevos procesos de servicio y atención al cliente apoyados por plataformas y canales digitales.**

### **6.1 Sector bancarizado**

Los nuevos procesos y plataformas digitales han contribuido a una mayor cobertura en los servicios financieros al igual que una mejor calidad de estos. Según los informes de los Reportes de Inclusión Financiera elaborados por Banca de las Oportunidades, se registra un crecimiento notorio en la inclusión financiera. A corte de junio del 2018 se tenían 4.424.103 cuentas electrónicas, las cuales crecieron a 5.020.616 cuentas para el mismo mes del 2019, significando un 13% de crecimiento (Dinero, 2019). Por su parte, las plataformas tecnológicas han potenciado la proliferación de las llamadas Cuentas de Ahorro de Trámite Simplificado (CATS), las cuales crecieron veinte veces al pasar de las 103.288 en junio de 2018 a 2.321.000 en el mismo mes del 2019 (Dinero, 2019). En conjunto, estas estadísticas muestran que, en primer lugar, los nuevos procesos tecnológicos han apoyado algo que no se había visto en el sistema financiero colombiano: una mayor tasa de bancarización e inclusión financiera. La multiplicación de los medios digitales ha incrementado la cobertura financiera y por consiguiente ha facilitado una democratización de los servicios financieros a la población colombiana.

Por su parte, fuentes tales como Asobancaria, han revelado que las inversiones en tecnología y plataformas digitales orientadas a los procesos de servicio y atención al cliente alcanzaron un monto de COP 127.000 millones para el 2018 (Asobancaria, 2019). La mayor parte de estas inversiones fueron destinadas a potenciar la facilidad en los medios de pago electrónicos, facilitar productos crediticios, fomentar la inversión en fondos colectivos de fácil trámite, crear oportunidad de apertura de cuentas inmediatas, crear solicitudes de créditos sin papeleo, y mantener chats y canales de

atención permanentes para el público. Estos son algunos ejemplos de cómo han sido las inversiones estratégicas de los bancos al momento de acercar a los clientes no bancarizados al sistema financiero, y al mismo tiempo mejorar las instancias de servicio. Por su parte, Asobancaria terminó un 2019 con un reporte en donde las inversiones fueron COP 450.000 millones, lo que representa un crecimiento de más de un 300%. Los principales destinos de estas inversiones fueron en desarrollar plataformas de mayor calidad, más interactivas y de respuesta más oportuna ante las necesidades de los usuarios.

Este tipo de inversiones han logrado una mayor interacción y una potencialización a los procesos, atención y servicio al cliente. En cifras de la Superintendencia Financiera, el volumen de las operaciones financieras ha venido creciendo exponencialmente desde la proliferación de estas inversiones. De hecho, en el primer trimestre de 2019 se registraron 4.000 millones de operaciones financieras en los canales digitales, con un crecimiento del 45% con respecto al mismo trimestre del año anterior. A pesar de que la mayoría de estas transacciones fueron no monetarias, el hecho de que el 95% se hayan realizado desde teléfonos inteligentes muestra una mejoría en el proceso del manejo financiero de cara a los usuarios. (Asobancaria, 2019)

Otro aspecto que vale la pena mencionar acerca de cómo ha sido el nivel de cumplimiento de expectativas de la tecnología en los procesos de atención al cliente y de gestión financiera tiene que ver con el manejo del fraude. Los canales digitales tienen la desventaja de que son los más expuestos al fraude bancario. De hecho, la tasa del fraude es el doble que la de los canales tradicionales (presenciales, sucursales, telefónicos). Sin embargo, las nuevas plataformas tecnológicas han recibido un importante impulso vía inversión en ciber seguridad pensando en la integridad y la transparencia de las transacciones digitales. Esto ha hecho que el nivel de fraude, a corte de 2019 se reduzca a 2.3 pesos de cada 100.000 que se transan, significativamente menor a los 3.6 pesos para

el año anterior, según estudios que versan sobre la inversión tecnológica en el sector. Naturalmente, los menores índices de fraude están correlacionados con una percepción mucho más favorable frente a los procesos de atención al cliente y de gestión financiera por parte de los clientes. En la medida en la que el fraude en estos canales se reduzca, los usuarios tendrán mayores incentivos a bancarizar y a emplear medios digitales para administrar su dinero.

Los seguros y las bolsas de valores también se han beneficiado del efecto disruptivo de las plataformas tecnológicas, haciendo que los beneficios no se queden exclusivamente en el sector bancario. Con plataformas intuitivas, interactivas y de respuesta inmediata, las Sociedades Comisionistas de Bolsa han facilitado instancias de e-Trading en Colombia. Con esto se ha mejorado significativamente la percepción de los usuarios quienes tradicionalmente han concebido las inversiones en bolsa como una actividad engorrosa, costosa y compleja. En cambio, la expectativa ha sido que la tecnología interactiva ha facilitado la realización de órdenes de compra y venta de manera inmediata desde el celular, con verificación basada en tecnología blockchain y en la mayoría de los casos gozando de una comisión en transacciones mucho menor que lo que han cobrado las comisionistas de bolsa tradicionales.

Por su parte, en el ámbito de los seguros se ha logrado introducir la oferta de servicios de cobertura financiera en línea. Esta ha sido una innovación teniendo en cuenta que el sector seguro ha sido visto tradicionalmente como un sector poco efectivo, pues los usuarios tradicionales se refieren a problemas asociados a los trámites, procedimientos llenos de documentos legales, la famosa letra “menuda” y una gran distancia entre la compañía aseguradora frente a los asegurados. Con la llegada de la tecnología, se ha logrado hacer más eficientes procesos anteriormente complejos. Por ejemplo, la obtención del SOAT puede hacerse de manera digital.

En el ámbito privado, compañías como Sura han facilitado la extensión de firma de póliza a medios digitales, y en los casos de los segmentos de hogar y autos, se crean instancias de interacción digital ante la eventualidad de los siniestros. Con esto se ha eliminado el uso de papeles y solicitudes, al mismo tiempo que se ha acelerado el tiempo de respuesta a la atención de los siniestros y por consiguiente a los desembolsos. Otras innovaciones destacables han sido el Sistema de Información de reporte de atenciones en salud a las víctimas de accidentes y la analítica de datos para detectar los casos de fraude de manera oportuna. Nuevamente, estamos en instancias donde la tecnología ha mejorado el proceso de atención y por consiguiente el cumplimiento de las expectativas de los clientes referentes a la percepción de servicio del sistema financiero. (Accenture, 2019)

Como último punto, vale la pena detenernos sobre las calificaciones de satisfacción de los clientes frente a sus bancos. De acuerdo con el *American Customer Satisfaction Index* (2018), los bancos con la mejor satisfacción de clientes fueron Bancolombia, Scotiabank, Davivienda y Caja Social. No es fortuito que los bancos con los puntajes más altos coincidan con los que mayor apuesta les han hecho a las inversiones inteligentes en potencializar plataformas tecnológicas pensadas en acercar a los usuarios a una experiencia mucho más interactiva, procesos más oportunos e instancias de mejor servicio al cliente.

En el caso de Bancolombia, se tuvo una calificación de 82.7 sobre 100 puntos posibles, superando así las expectativas de servicio y ratificado una formidable calificación de satisfacción del usuario (La República, 2019). Esto se explica por campañas tales como el lanzamiento de Tabot, siendo este un asistente virtual con presencia en Facebook Messenger. Esta funcionalidad les ha permitido a los usuarios encontrar sucursales, consultar saldos, hacer pagos mínimos y facilitar los cajeros más cercanos.

Por su parte Davivienda ha recogido los frutos de la inversión en sus instancias de DaviPlata y la billetera móvil virtual. Con el desarrollo de funcionalidades de gestión de finanzas, centralización de los productos financieros, descarga de extractos de manera virtual, planeación financiera y control de gastos, Davivienda ha logrado mantenerse dentro de los cuatro primeros bancos con la mayor satisfacción de clientes y construido una cercanía emocional con el cliente.

## **6.2 Sector no bancarizado**

Si bien Colombia muestra un panorama favorable en lo que respecta a su sector bancarizado, también se debe ver la otra cara de la moneda: el sector no bancarizado. Según reportes de la firma consultora EY, Colombia es el cuarto país con mayor potencial para aumentar la inclusión financiera en el mundo, después de China, Brasil e India. En datos de ese reporte, se muestra que en 2019 hubo 28.6 millones de adultos colombianos con acceso a por lo menos un servicio financiero, lo cual deja un 18% restante que puede catalogarse como no bancarizado. (Ernst & Young, 2019)

A sabiendas de esa gran porción de la población colombiana, y en atención a una tasa de bancarización que aún es baja comparada con la región y el promedio de la OECD, es razonable la difusión del ecosistema Fintech en Colombia. De hecho, Colombia es el tercer ecosistema Fintech en la región después de México y Brasil. El éxito del sector obedece a que todavía hay una gran parte de la población sin acceso a servicios financieros, una población marginada sin facilidades de acceso al crédito y los altos costos de intermediación al tratarse del acceso financiero. La firma Finnovista (2017) ha identificado 124 emprendimientos del ecosistema Fintech, lo cual representa un crecimiento del 61% con respecto al 2016. Dentro de ese total de startups, un 30% atiende un segmento de pagos y giros, 14% ofrece soluciones financieras empresariales, 13% se ocupa de

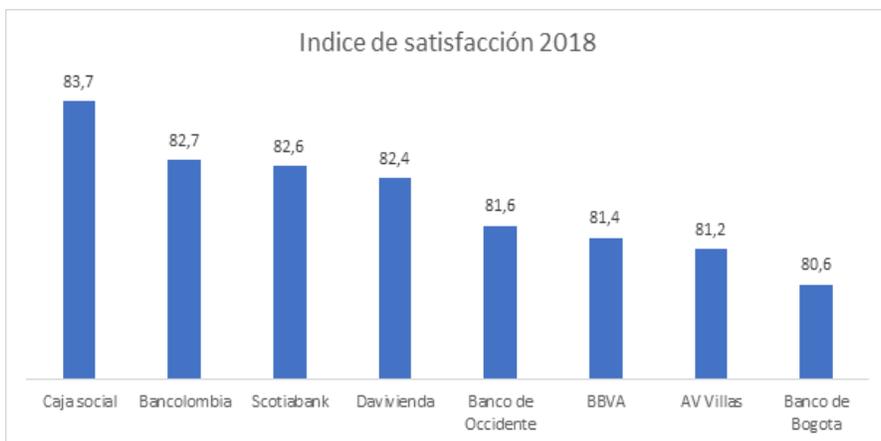
préstamos al consumidor (retail), 9% ofrece plataformas de crowdfunding y 6% están en el segmento de seguros (Colombia Fintech, 2018).

En resumen, el crecimiento del ecosistema Fintech y sus segmentos obedecen a que todavía hay segmentos desatendidos por parte del sector bancario tradicional. Además, las Fintech colombianas han sabido dar una lectura a los consumidores, y han acercado al sistema financiero a familias tradicionalmente excluidas del sector por cuestiones de ingresos, falta de historial crediticio y carencia de activos.

### **6.3 Estudios nacionales del sector bancario**

En cuanto a la perfección del sector bancario tradicional, hay estudios que han evaluado diferentes aspectos en torno a la oferta de valor que reciben los clientes de cara a los servicios financieros. En un primer momento, estudios tales como las Encuestas de Satisfacción muestran un entorno altamente competitivo, en donde la norma ha sido el uso de las tecnologías de la información, digitalización y nuevas tecnologías tales como inteligencia artificial y *machine learning* para mejorar la atención y servicio al cliente. Este fenómeno se empieza a manifestar en los resultados de satisfacción, en donde encuestas tales como la Medición de Satisfacción del diario La República revela una correlación entre el uso táctico de tecnologías de digitalización y simplificación mediante instancias virtuales con respecto a la satisfacción de los clientes.

Las calificaciones de la encuesta del *American Customer Satisfaction Index* (2018) tienen en cuenta el servicio en los canales, la relación costo beneficio, la calidad de los servicios y la simplicidad en la resolución de problemas. Según el estudio, los bancos líderes en la materia como Caja Social y Bancolombia se destacaron por un amplio espectro de canales y una alta calidad de servicios enfocados a mejorar la calidad de vida de los usuarios mediante el uso de tecnologías.



Gráfica 1. Medición de satisfacción del sector bancario en Colombia (2018), Fuente: La República, (2018).

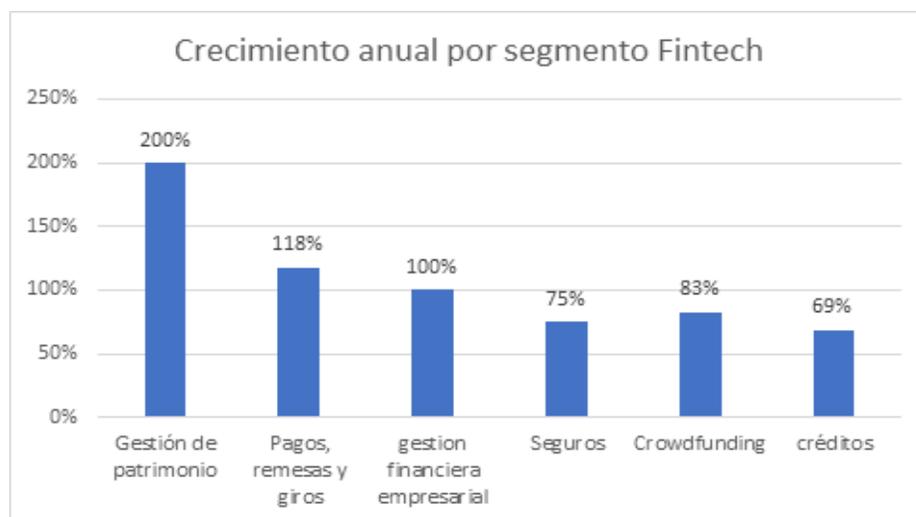
En segundo lugar, este índice de satisfacción ha mostrado una evolución positiva en los últimos años. Desde esta óptica, podemos evidenciar cómo a nivel general de industria, ha habido una tendencia incremental en la satisfacción de los clientes. Como explicación los estudios sectoriales apuntan a que los bancos están utilizando la tecnología para afinar los procesos, los puntos de contacto con el cliente, las instancias de asesoría y las herramientas digitales que repercuten en mayor conveniencia y simplicidad en el uso. Esta grafica (Anexo 2) confirma que la mejoría de la atención del cliente por el uso de la tecnología no es un fenómeno aislado a ciertos bancos, sino que muestra una tendencia generalizada en el sector.



Gráfica 2. Evolución de la satisfacción del sector bancario en Colombia. Fuente: La República, (2019).

## Estudios nacionales del sector no bancarizado en Colombia

Como espacio final, es clave referirse al sector en auge conocido como las Fintech (financial technology). Este sector ha tenido un auge importante, en atención a que en Colombia hay una población significativa de 6.6 millones de personas (17% de la población) sin acceso al crédito. Este segmento ha sido desatendido principalmente por falta de historial crediticio, rechazo por criterios técnicos de bancos, y una persistente marginación de las clases medias y bajas frente al sistema financiero por requisitos, costos de transacción y trámites onerosos. En ese contexto, Colombia ha logrado consolidar 180 empresas Fintech que responden a este segmento de mercado, y se ha convertido hoy en día en el tercer ecosistema Fintech de América Latina. El crecimiento sigue siendo prometedor, pues a juzgar por la gráfica No. 3, la totalidad de los subsegmentos Fintech muestran tasas de crecimiento por encima al sector financiero tradicional.



Gráfica 3. Crecimiento anual por segmentos Fintech. Fuente. Colombia Fintech, (2019)

## Conclusiones

La digitalización bancaria ha generado un efecto altamente disruptivo en la banca global, en donde el sector financiero colombiano no ha sido la excepción. Dentro de las principales tendencias, se encuentra una preferencia por parte de los consumidores en acceder a servicios de alta conveniencia, asequibilidad y celeridad. De hecho, el principal atractivo de las plataformas digitales visto desde la óptica del consumidor financiero es la capacidad de resolver problemas que tradicionalmente han sido dispendiosos y motivo de malestar.

En ese contexto, fueron evidenciados diferentes patrones en el sistema financiero que apuntan a una democratización de los servicios financieros. Esto implica que el acceso a esta clase de servicios ha dejado de ser paulatinamente un lujo exclusivo para los más pudientes. Por el contrario, cada día es más evidente que el acceso a los préstamos en línea, las aperturas de cuentas de ahorro, la compra de pólizas de seguro y la gestión de patrimonio es una posibilidad para el ciudadano de a pie.

Además, se pudo evidenciar cómo los bancos líderes en cuanto a profundización tecnológica en Colombia, Bancolombia y Davivienda han sido los que han logrado incrementar con mayor vehemencia la lealtad y satisfacción de sus clientes. Esto ha sido explicado mayoritariamente por la integración estratégica de la tecnología dentro de sus promesas de valor.

En este contexto, también han surgido competidores paralelos a las tradicionales entidades financieras. Vimos cómo en Colombia ha sido prolifero el sector de las Fintech, explicado por la enorme demanda que tienen los consumidores financieros a la hora de acceder a servicios sin trámites, totalmente digitales, convenientes y más allegados a sus preferencias. Este fenómeno de rivalidad del nuevo sector Fintech seguirá introduciendo presiones competitivas en los bancos y entidades financieras para que estas terminen por ajustar sus modelos de negocio en función de los hábitos y preferencias de los clientes y que no sea al revés.

## Recomendaciones

Como recomendaciones principales, es claro que las empresas del sector tradicional (bancos) como del sector nuevo (Fintech) tienen ambos retos importantes de cara a la demanda por la simplicidad, conveniencia y celeridad en cuanto al uso de los servicios financieros. Uno de ellos tiene que ver con la capacidad de adaptar sus modelos de negocio y funciones básicas de empresa para ser receptivas de las nuevas tecnologías con foco especial en el servicio al cliente. Por ejemplo, los bancos necesitan realizar procesos de consultoría que estudien la viabilidad técnica de la implementación de software y tecnologías desarrolladas en términos de su capacidad de integrarse a una cultura corporativa altamente burocrática, tradicional y basada en jerarquías poco maleables.

Por otro lado, los bancos e instituciones financieras necesitan aplicar un enfoque de liderazgo y gestión que les permita descongestionar cargas y trabas al flujo de información. No basta solamente con replicar la implementación de tecnologías de punta, si eso no viene acompañado con un ajuste a nivel organizacional y cultural necesario para capacitar a los empleados en el uso de las nuevas tecnologías, el manejo de los nuevos canales y la interacción con clientes bajo una estrategia multicanal. En ese sentido, los bancos tienen que abordar la llegada disruptiva de las nuevas tecnologías de una manera dúctil y ágil en aras de lograr capitalizar los beneficios a los clientes en materia de simplicidad y reducción de problemas tradicionalmente inmersos en el sector tradicional.

Finalmente, de cara al sector Fintech es clave que las empresas sigan construyendo una propuesta de valor enfocada a atender a las clases y segmentos poblacionales tradicionalmente excluidos del sistema financiero. Para esto, las Fintech deben realizar procesos de due diligence más agresivos y efectivos en aras de reunir capital de inversionistas extranjeros que logren ampliar su capacidad de extender créditos y cubrir una población que hoy permanece desatendida. Paralelamente, es clave que estas empresas sigan destinando los recursos propios en financiar nuevos atributos a sus

plataformas de manera que estas operen bajo interfaces más intuitivas, ágiles y personalizables. Al incluir nuevas funcionalidades tales como facilidades de pago, extensiones a las líneas de los servicios financieros, programas de fidelización, pricing segmentado, garantías en cuanto a procesos de ciberseguridad y mayor agilidad en los desembolsos repercuten de manera vehemente sobre la satisfacción de los clientes. Con esto, las empresas Fintech pueden aspirar a construir una voz a voz mucho más favorable que campañas de mercadeo, que sin lugar a duda será un aliado clave para catapultar a estas plataformas como soluciones innovadoras a una necesidad de mercado hoy desatendida.

## Referencias

Accenture, (2019). Global Financial Services Consumer Study Report.

Arduino, A.; Arduino, Anabel; Penaloza, M., Penaloza; Marlene, (2018). Customers Behavior towards E-banking Services. Disponible en:

[http://apps.webofknowledge.com.virtual.cesa.edu.co/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&qid=14&SID=6CLZ7bhFoYNzCSZVA4J&page=1&doc=5](http://apps.webofknowledge.com.virtual.cesa.edu.co/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=14&SID=6CLZ7bhFoYNzCSZVA4J&page=1&doc=5)

Arjmand, P., Arjmand, Parham; Boldaji, AT; Boldaji, Ali Tahmasebi, (2018). A Study on the Role and Status of Customers' Trust and Economic Risk in E-Businesses with an Emphasis on Customers' Behaviors (Case Study: Tehran Province Ayandeh Bank E-Banking Customers). Disponible en:

[http://apps.webofknowledge.com.virtual.cesa.edu.co/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&qid=14&SID=6CLZ7bhFoYNzCSZVA4J&page=1&doc=8](http://apps.webofknowledge.com.virtual.cesa.edu.co/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=14&SID=6CLZ7bhFoYNzCSZVA4J&page=1&doc=8)

Ayo, C.K. (2016). E-banking users' behavior: e-service quality, attitude, and customer satisfaction.

Disponible en: <https://www-scopus-com.virtual.cesa.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84976351536&origin=reflist&sort=plf-f&src=s&st1=%22e->

Bolaños, L. (2019). Estos son los bancos que lideran el sector por tener la mayor oferta digital del país. Diario La República. Bancos. Disponible en:

<https://www.larepublica.co/finanzas/bancolombia-bbva-y-scotiabank-colpatria-son-los-de-mayor-oferta-digital-en-el-pais-2817642>

Colombia Fintech, (2018). Colombia se posiciona como el tercer hub de Fintech en Latinoamérica:

Finnovista. Disponible en: <https://www.colombiafintech.co/novedades/colombia-se-posiciona-como-el-tercer-hub-de-fintech-en-latinoamerica-finnovista>

Dinero, (2019). Así va la revolución digital en la banca colombiana. Dinero. Disponible en:

<https://www.dinero.com/management/articulo/banca-digital-como-funciona-el-sistema-financiero-digital/279084>

Drechsler, L. (2019). How Financial Services Can Adjust to Changing Consumer Behavior.

Experian. Disponible en: <http://www.experian.com/blogs/insights/2019/04/financial-services-changing-consumer-behavior/>

Flores, O. Argandona, L. Bailon, F. (2018). Electronic banking and the virtual transactions:

Study case in Ecuador. Disponible en:

[http://apps.webofknowledge.com.cvirtual.cesa.edu.co/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=DaisyOneClickSearch&qid=26&SID=5DLUQNkLKGdu6YgNk36&page=1&doc=1](http://apps.webofknowledge.com.cvirtual.cesa.edu.co/full_record.do?product=WOS&search_mode=DaisyOneClickSearch&qid=26&SID=5DLUQNkLKGdu6YgNk36&page=1&doc=1)

Granados, C. (2015). Los 10 bancos más importantes suman 3.900 oficinas y 11.800 cajeros

automáticos. La República. Disponible en: <https://www.larepublica.co/finanzas/los-10-bancos-mas-importantes-suman-3900-oficinas-y-11800-cajeros-automaticos-2228601>

La República, (2019a). Conozca cuáles son los bancos que generan más satisfacción en sus

clientes. Diario La República. Disponible en: <https://www.larepublica.co/finanzas/conozca-cuales-son-los-bancos-que-generan-mas-satisfaccion-en-sus-clientes-2830464>

La República, (2019b). Colombia, cuarto país con mayor potencial para aumentar inclusión

financiera. La República. Finanzas. Disponible en:

<https://www.larepublica.co/finanzas/colombia-cuarto-pais-con-mayor-potencial-para-aumentar-inclusion-financiera-estudio-ey-2932370>

- Portafolio, (2019). ¿Cómo entender a los nuevos consumidores del sector financiero? Portafolio, Sección Economía. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/como-entender-a-los-nuevos-consumidores-del-sector-financiero-528533>
- Rodríguez, Eliana (2019) - <http://blog.cobiscorp.com/tendencias-tecnologia-bancaria-2019>
- Sanchez-Torres, JA (Sanchez-Torres, Javier A.); Canada, FJA (Arroyo Canada, Francisco-Javier) ; Sandoval, AV (Varon Sandoval, Alexander). (2018). E-banking in Colombia: factors favoring its acceptance, online trust and government support. Disponible en: [http://apps.webofknowledge.com.cvirtual.cesa.edu.co/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&qid=1&SID=5DLUQNkLKGDu6YgNk36&page=1&doc=7](http://apps.webofknowledge.com.cvirtual.cesa.edu.co/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=1&SID=5DLUQNkLKGDu6YgNk36&page=1&doc=7)
- Shaikh, AA. Karjaluoto, H. (2016). On Some Misconceptions Concerning Digital Banking and Alternative Delivery Channels. Disponible en: [http://apps.webofknowledge.com.cvirtual.cesa.edu.co/full\\_record.do?product=WOS&search\\_mode=GeneralSearch&qid=12&SID=5DLUQNkLKGDu6YgNk36&page=5&doc=45](http://apps.webofknowledge.com.cvirtual.cesa.edu.co/full_record.do?product=WOS&search_mode=GeneralSearch&qid=12&SID=5DLUQNkLKGDu6YgNk36&page=5&doc=45)
- Srinivas, V.; Ross, A. (2018). Accelerating digital transformation in banking. Deloitte Insights. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/financial-services/digital-transformation-in-banking-global-customer-survey.html>