

PROPUESTA PLAN DE MARKETING  
PARA LA ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN DE LA RED DE OFICINAS ZONA  
CENTRO BOGOTÁ DEL BANCO POPULAR

MAIRA LILIANA LOZANO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA DE MERCADOS  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO  
TRABAJO DE GRADO  
BOGOTÁ D.C.  
2018

PROPUESTA PLAN DE MARKETING  
PARA LA ESTRATEGIA DE OPTIMIZACIÓN DE LA RED DE OFICINAS ZONA  
CENTRO BOGOTÁ DEL BANCO POPULAR

MAIRA LILIANA LOZANO

Plan de marketing para optar por el título de Especialista en Gerencia de  
Mercadeo Estratégico

Javier Sánchez Castañeda  
Asesor temático

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA DE MERCADOS  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO  
PROYECTO DE GRADO  
2018

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D.C., 21 de noviembre de 2018

Este trabajo de grado está dedicado a mis compañeros del Banco Popular que me aportaron su conocimiento y experiencia sobre el tema que tiene relevancia en los nuevos mercados y tiene por objeto realizar un aporte a una entidad financiera como es el Banco Popular pero de aplicación en cualquier empresa y con esta investigación poder realizar iniciativas de mejora continua en el proceso de como entregar el portafolio de productos y servicios a través de los canales físicos del Banco teniendo en cuenta la oferta de valor para el cliente.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer al Banco Popular por brindarme la oportunidad de realizar este trabajo sobre el Plan de Marketing para su compañía y siempre me apoyaron en este proyecto de manera directa con el objetivo de mejorar el canal de oficinas bancarias que hoy en día existe en el Banco Popular.

Agradezco a mi familia en particular a mis padres, hermanos hijos por su dedicación y comprensión en este proceso de aprendizaje con su tiempo y apoyo para lograr mis sueños y tener más habilidades para tener un futuro mejor.

Mi sincero agradecimiento a Universidad Piloto de Colombia y a la alta calidad de profesionales que nos acompañaron en esta etapa de aprendizaje, asesorándome en cada uno de los pasos necesarios para obtener mí título de especialista no solo como un profesional competente si no como ciudadana que aportara a la sociedad un mejor nivel laboral.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
1. SECCIÓN I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL MERCADO .....	12
1.1. EMPRESA - BANCO POPULAR S.A.....	12
1.1.1. Reseña histórica de la empresa .....	12
1.1.2. Diagnóstico personal. ....	13
1.1.3. Misión y visión de la empresa.....	14
1.1.4. Objetivos corporativos. ....	15
1.1.5. Estrategias corporativas .....	15
1.1.6. Estrategia de optimización en oficinas tradicionales .....	15
1.1.7. Posicionamiento actual (estudio de posicionamiento de marca) .....	16
1.2. ANÁLISIS INTERNO .....	25
1.3. ANÁLISIS EXTERNO .....	31
1.3.1. Análisis PESTAL del entorno del Banco Popular .....	31
1.3.2. Análisis del mercado .....	47
1.3.3. Análisis de la competencia .....	53
1.3.4. Análisis del principal competidor.....	57
1.3.5. <i>Resultados de la investigación de mercados.</i> .....	64
1.3.6. Objetivos de la investigación de mercados.....	64
1.3.7. Ficha técnica de investigación de mercados.....	65
1.3.8. Análisis de la investigación de mercados.....	65
1.4. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	71
1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	71
1.6. ANTECEDENTES .....	71
1.7. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	73
1.8. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	77
1.9. OBJETIVOS DEL PLAN .....	78
1.9.1. Objetivo general. ....	78
1.9.2. Objetivos específicos.....	78
2. SECCIÓN II. RESULTADOS .....	80
2.1. ESTRATEGIAS BÁSICAS DE MARKETING .....	80
2.2. ESTRATEGIAS GENERALES PARA ESTIMULAR LA DEMANDA PRIMARIA Y SELECTIVA .....	80
2.3. PROGRAMAS DE MARKETING .....	81
2.3.1. Propuesta de valor. ....	81
2.3.2. Logística y distribución .....	81
2.4. IMPACTO FINANCIERO PARA EL BANCO .....	83
2.5. COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING.....	86
2.5.1. Plan de comunicaciones interno .....	86
2.5.2. Comunicación externa. Se invertirán 1000 millones de pesos en pauta. ....	88
2.6. DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN .....	92
DISCUSIÓN.....	95
RECOMENDACIONES.....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Brandz – Top 20.....	17
Gráfica 2. BrandZ – Categoría financiera .....	19
Gráfica 3. Canales de venta actuales del Banco Popular .....	22
Gráfica 4. Estructura del Sector Financiero .....	51
Gráfica 5. Estructura del Sector Bancario.....	512
Gráfica 6. Identificación de los competidores.....	513
Gráfica 7. Principal Competidor .....	517
Gráfica 8. Ficha técnica del estudio .....	65
Gráfica 9. Por favor valore su satisfacción frente a los siguientes aspectos relacionados con las oficinas del Banco Popular .....	66
Gráfica 10. ¿Ha realizado trámites con los asesores?.....	67
Gráfica 11. Teniendo en cuenta su experiencia en las cajas por favor responda..	67
Gráfica 12. ¿Ha realizado trámites con los asesores?.....	68
Gráfica 13. Por favor valore su satisfacción frente a los siguientes aspectos relacionados con las oficinas del Banco Popular .....	68
Gráfica 14. ¿El asesor le brindó solución efectiva a su solicitud?.....	69
Gráfica 15. En general, ¿qué tan satisfecho está con el servicio que recibe en las oficinas del Banco Popular?.....	69
Gráfica 16. ¿Qué tanto esfuerzo le genera realizar transacciones en las oficinas del Banco? .....	70
Gráfica 17. Impacto de ahorros anual. Cierre de oficina .....	833
Gráfica 18. Distribución de inversión inicial cierre de oficina .....	84

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Banca de personas y pyme - Banca empresarial y de gobierno .....	20
Tabla 2. Comparativo por regional productividad comercial .....	23
Tabla 3. Productividad comercial zona centro sept. 2017 – agos. 2018 .....	24
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos – EFI .....	29
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores Externos – EFE .....	30
Tabla 6. Estructura del mercado .....	47
Tabla 7. Análisis del mercado .....	48
Tabla 8. Entidades con Mayor Volumen de Operaciones en el Primer Semestre de 2018.....	49
Tabla 9. Entidades con Mayor Volumen de Operaciones en el Primer Semestre de 2018.....	50
Tabla 10. Identificación de los competidores .....	53
Tabla 11. Composición de participación en el mercado.....	54
Tabla 12. Nombre Principal competidor .....	57
Tabla 13. Composición de Bancolombia.....	58
Tabla 14. Portafolio de productos .....	58
Tabla 15. Tarifas sucursales física.....	59
Tabla 16. Matriz Perfil Competitivo Banco Popular .....	77
Tabla 17. Etapas de la estrategia .....	82
Tabla 18. Econograma de Actividades optimización oficinas... ..	85
Tabla 19. Econograma Económico de Actividades optimización oficinas.....	86
Tabla 20. Cronograma de actividades Comunicación.....	89
Tabla 21. Presupuesto de Comunicación.....	90
Tabla 22. Resultados e indicadores del plan de comunicación.....	91
Tabla 23. Determinación de indicadores de Gestión.....	92



## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Estudio de posicionamiento de marca.....	17
Cuadro 2. DAFO .....	25
Cuadro 3. Análisis PESTAL .....	46
Cuadro 4. Estructura Sector Bancario .....	52
Cuadro 5. Impacto en Ahorros.....	93

## INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en una era de continuo crecimiento avance e innovación en todos los sentidos, en razón a la globalización de la economía del mundo y Colombia no está ajena, en donde las empresas y las marcas cada vez son más competitivas, no solo con su producto sino con el valor agregado que le dan a éste, ya sea a través del servicio que se preste así como la calidad con la que se preste y cada vez es más importante para las empresas que sus clientes tengan una buena experiencia de marca para conseguir su fidelidad. Los clientes ya no sólo necesitan que el producto se adecúe a sus necesidades, sino que también necesitan que sean las propias marcas las que se preocupen por ellos.

Es de vital importancia para las organizaciones contar con un personal competente para cada una de las actividades y procesos que realiza, de esta manera está garantizando a sus clientes que el producto final que le ofrece es de la mejor calidad posible que su empresa brindarle, fidelizándolo y creando un posicionamiento de marca para que este vuelva. El Banco Popular empresa del sector financiero, sobre la cual me basaré en el desarrollo de este trabajo, donde se he identificado un potencial de clientes, pero se ha encontrado una serie de problemas en el momento de fidelizarlos y mantenerlos a largo plazo por los problemas en la red de distribución de canales.

En el presente trabajo encontraran iniciativas para aplicar las diferentes estrategias y tácticas para que el canal de oficinas sea más atractivo y rentable, adicionalmente incrementar la vinculación de clientes nuevos y atraer un porcentaje de los clientes que se han ido por las diferentes razones, la idea es ofrecer una propuesta de valor diferente, más ágil y eficiente.

Este escrito es el resultado de una investigación juiciosa en el que se planeó varios objetivos, desde lo conceptual para establecer un modelo teórico (debidamente validado) para determinar el plus que se agregan tanto los productos, así como la forma de entregarlos al cliente, por medio de canales eficientes y ágiles que suplan la necesidad de los clientes. Para la ejecución de ello se acudió a literatura conocida que facilitara la contextualización del proyecto que se desarrolló.

En el primer capítulo, el lector descubrirá todo lo referente a la fundamentación teórica del primer objetivo en el plan de marketing y aplicar las diferentes estrategias y tácticas para que el canal de oficinas sea más rentable para el Banco y a su vez genere la vinculación y atracción de nuevos clientes. Al final de cada capítulo se hallará una fase de análisis y recomendaciones elaboradas con una base real de información y a conocimiento de quienes la componen.

Por último, el lector hallará los anexos paso a paso de cada uno de los subprocesos expuestos con los cuales se espera atender a las oportunidades y necesidades de los clientes del Banco. Se pretende que esta propuesta responda a las expectativas de quienes depositaron la confianza y credibilidad para el desarrollo de este, con el fin de que la empresa la apruebe y la aplique para sus demás segmentos.

## **1. SECCIÓN I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL MERCADO**

### **1.1. EMPRESA - BANCO POPULAR S.A.**

#### **1.1.1. Reseña histórica de la empresa**

La historia de esta empresa, que hoy en día ocupa un lugar privilegiado dentro del sector financiero del país, comienza el 30 de junio de 1950, cuando se expide el Decreto-Ley 2143 que autoriza la creación del Banco Popular de Bogotá.

El Banco Popular inicia labores el 18 de diciembre, donde hoy funciona la oficina San Agustín, y emprende sus actividades que en un comienzo fueron de entidad prendaria, con un capital de \$700 mil pesos y siete empleados fundadores. Un año más tarde, adquiere el carácter nacional con todas las facultades de un establecimiento crediticio comercial e inaugura su primera sucursal en Manizales. Rápidamente el Banco fue ampliando su cubrimiento geográfico y de servicios, creando nuevas líneas de crédito para satisfacer necesidades de sectores económicos en plena expansión, apoyado por el Gobierno Nacional que obliga a las entidades estatales a mantener sus recursos en esta Institución. En 1976 se traslada la sede social del Banco a la ciudad de Cali y ese mismo año se inicia el proceso de descentralización administrativa que da origen a la creación de las zonas o regionales. En la década de los ochenta, marcada por una profunda crisis en el sector financiero y por el advenimiento de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, se perdió la credibilidad del sector dentro del público. Como consecuencia de esta crisis, tuvo lugar la nacionalización de varias entidades por parte del Estado. Dentro de este panorama, el Banco Popular continúa su camino hacia una posición de liderazgo, fortalecido en ese entonces por ser un banco oficial, sólido, seguro y con una alta credibilidad entre el público.

Ante un mercado cada vez más competido el Banco inicia un estudio profundo de autoanálisis para mejorar y poder responder a nuestros clientes y al país en general. Producto de este estudio surge el primer plan estratégico de la entidad con unas directrices, políticas y programas claros que determinaron el rumbo que más tarde habría de seguir la institución.

En el inicio de los noventa, con la Ley 45 de 1993 se establece que los bancos pueden prestar servicios financieros a través de filiales y la ley 510 DE 1999 le da facultades al gobierno para crear un sistema de financiación de vivienda a largo plazo que con la ley 546 (de qué año) cambiaría del sistema UPAC al UVR, dicha reglamentación reforma totalmente el sistema financiero, abriendo aún más el mercado y la competencia.

Así se inicia un cambio trascendental en el sistema financiero, entidades reforzadas con capitales extranjeros, especialmente españoles, entidades que optaron por fusionarse para enfrentar la competencia y entidades que establecieron alianzas estratégicas con este mismo fin. En medio de esta importante transformación, el Gobierno Nacional coloca en venta sus acciones del Banco Popular. Así, el 21 de noviembre de 1996, el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo LTDA a través de la Sociedad Popular Investment S.A. se convierte en su mayor accionista. Desde ese momento, el Banco Popular comienza su etapa de privatización, de cambio de esquemas para adaptarse a nuevas políticas administrativas y comerciales, hasta llegar al Banco Popular de hoy, un banco moderno, con proyección al futuro, con visión del negocio bancario, posicionado como una entidad de prestigio en el mercado, un banco favorecido y fortalecido por la alianza estratégica que integra el Grupo Aval, al que pertenecen el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente y la Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas. A partir del año 2000, año en el cual el Banco Popular cumplió sus 50 años de servicio al país, la institución definió su visión y valores corporativos e inició un proceso de fortalecimiento de su filosofía comercial y cultura organizacional, buscando adecuarse a las exigencias del mercado y posicionar aún más su imagen en el sector financiero.

En pleno siglo XXI nuestra empresa motivada por las nuevas exigencias de un mercado cada vez más competido, se ha insertado en un escenario de cambio y crecimiento continuo en la medida en que ha implementado proyectos como Canales, Plataforma Integral, CRM, Sipla, Seguridad de la Información, Calidad, Intranet, y Capacitación Virtual, entre otros, que además de colocarnos a la vanguardia en materia tecnológica nos permiten fortalecer nuestras competencias así como optimizar nuestros procesos internos, elevando nuestro desempeño y excelencia organizacional<sup>1</sup>.

**1.1.2. Diagnóstico personal.** Carlos Eduardo Carlos Eduardo Upegui Cuartas se desempeña desde junio de 2014 como presidente del Banco Popular, cargo al que llegó luego de haber dirigido dos entidades financieras entre el 2005 y el 2014 y, de haber sido Vicepresidente Comercial y de Mercadeo del Banco de Bogotá durante 10 años. Él llega con la propuesta de "diseñando la banca digital del futuro". actualmente las empresas enfrentan un entorno turbulento, que además cambia a velocidades sorprendentes. las redes sociales, el big data, la movilidad y la nube, han dado espacio a nuevos modelos de negocio, cambiando los

---

<sup>1</sup> BANCO POPULAR. Cincuenta años de historia. Historia [en línea], (s.f.), [citado el 5 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/su-banco/informacion-institucional/historia/>>.

comportamientos, gustos y sentimientos del consumidor. El sector financiero no ha sido ajeno a estos cambios y ha entendido que hoy se enfrenta a un nuevo entorno competitivo, donde entran nuevos competidores menos regulados a ocupar sus espacios. ¿Cómo reacciona la banca? ¿Cómo reacciona el Banco Popular?<sup>2</sup>.

### 1.1.3. Misión y visión de la empresa

**Misión:** Estamos genuinamente comprometidos con apoyar y acompañar financieramente a los colombianos, durante todo su ciclo de vida para alcanzar sus metas; siempre con ánimo positivo y optimista, a través de servicios y productos de calidad que apunten al bienestar y generen valor a nuestro equipo humano, accionistas y al desarrollo del país<sup>3</sup>.

**Visión:** Ser el Banco principal de nuestros clientes<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> REDACCIÓN ECONOMÍA Y NEGOCIOS. Cambio de mando en el Banco Popular: El presidente José Hernán Rincón Gómez dejará el cargo que ocupó por más de dos décadas. En: El Tiempo [en línea]. 26 de marzo, 2014, [citado el 12 agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13735437>>.

<sup>3</sup> BANCO POPULAR. Misión. Filosofía institucional [en línea], (s.f.), [citado el 5 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/su-banco/informacion-institucional/filosofia-institucional/%20>>.

<sup>4</sup> Ibíd. Visión.

**1.1.4. Objetivos corporativos.** Contamos con un Modelo de Gestión Organizacional que contribuye al logro de nuestra Visión y Propósito Principal, a través de la excelencia en la ejecución, el control adecuado del riesgo, el mejoramiento continuo en los procesos e infraestructura, así como el cumplimiento de los requisitos exigidos<sup>5\*\*</sup>.

**1.1.5. Estrategias corporativas \***

- Servicio con actitud.
- Banco en el bolsillo.
- Principalidad.
- Valor compartido.

**1.1.6. Estrategia de optimización en oficinas tradicionales \***

- Identificar las oficinas menos rentables que compartan un mismo mercado.
- Proximidad o cercanía.
- Identificar la tipología de clientes y usuarios que visitan las oficinas.
- Identificar tipo de transacción que realizan en las oficinas.

---

<sup>5</sup> Ibíd. Objetivos corporativos (Política de calidad).

<sup>\*\*</sup> Dentro de la cultura organizacional del Banco Popular, los objetivos corporativos se conocen como política de calidad.

\* Las estrategias corporativas son producto del trabajo hecho, desde el año 2015, por la Gerencia de segmentos, productos y canales del Banco Popular, cuyos documentos (actas, informes, relatorías ejecutivas, etcétera), en la mayoría de los casos, son de carácter confidencial. Por eso, en adelante, los apartes que contengan información de este tipo solo serán señalados mediante una nota al pie, así, Información restringida de la Gerencia de segmentos, productos y canales del Banco Popular, 2018.

\* Información restringida de la Gerencia de segmentos, productos y canales del Banco Popular, 2018

- Identificar a que canal alternativo se puede migrar el cliente dependiendo de la necesidad del cliente y/o usuario.
- Omnicanalidad.

#### **1.1.7. Posicionamiento actual (estudio de posicionamiento de marca)**

El Banco realizó una medición en el año 2018 sobre el posicionamiento de la marca y para esto se apoyó en la firma BrandZ (Kantar Millward Brown Spain) que es la plataforma de valor de marca global más grande que cubre más de 100 000 marcas en 45 países. BrandZ está 100% centrado en el cliente. Identifica las fortalezas, debilidades de una marca, tendencias mundiales y las marcas de alto potencial en los mercados de rápido crecimiento. Los datos brutos del estudio BrandZ se recopilan anualmente entrevistando a consumidores y profesionales. A cada persona se le pide que evalúe las marcas en un contexto competitivo de una categoría en la que realmente compran. Se lleva a cabo una investigación cuantitativa a nivel mundial, continua y desarrolla una imagen global de las marcas por categoría y país, por país. La base de datos de BrandZ posee más de 60.000 resultados de marca en más de 200 categorías, que incluyen\*\* :

- Bienes de consumo empaquetados.
- Marcas de comercio minorista/*e-commerce*.
- Marcas de ciclo de compra largas.
- Servicio.
- B2B.

---

\*\* Se tomó de un documento interno del Banco de carácter confidencial.

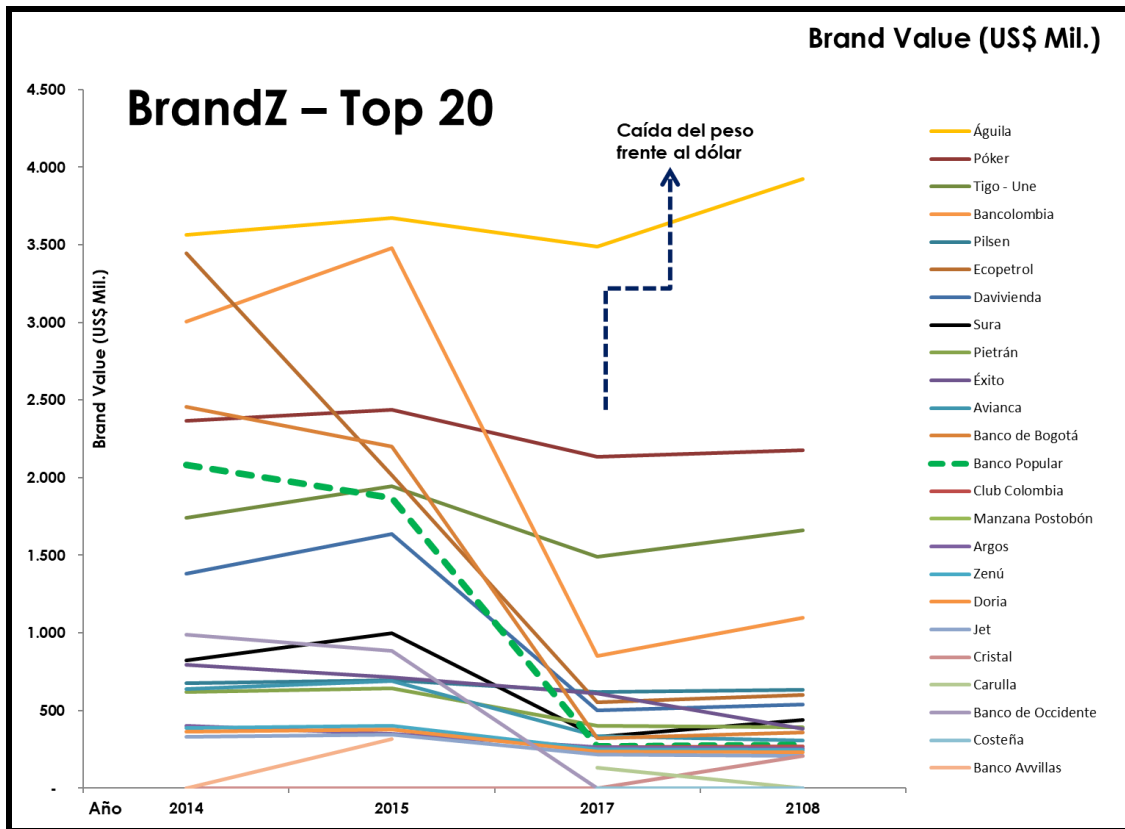


Cuadro 1. Estudio de posicionamiento de marca

<b>BrandZ</b>			<b>Brand Value (US\$ Mil.)</b>						
2015			2017		2018				
1	Águila	3672	1	Águila	3486	1	Águila	3924	↑
2	Bancolombia	3476	2	Póker	2132	2	Póker	2177	↑
3	Póker	2436	3	Bancolombia	851	3	Tigo - Une	1662	↑
4	Banco de Bogotá	2198	4	Une	796	4	Bancolombia	1096	↑
5	Ecopetrol	2017	5	Tigo	693	5	Pilsen	632	↑
6	Banco Popular	1867	6	Pilsen	618	6	Ecopetrol	600	↑
7	Davivienda	1636	7	Éxito	609	7	Davivienda	539	↑
8	Une	1039	8	Ecopetrol	554	8	Sura	440	↑
9	Sura	997	9	Davivienda	499	9	Pietrán	393	↓
10	Tigo	905	10	Pietrán	403	10	Éxito	381	↓
11	Banco de Occidente	884	11	Avianca	333	11	Avianca	305	↓
12	Éxito	714	12	Sura	329	12	Banco de Bogotá	358	↑
13	Pilsen	695	13	Banco de Bogotá	319	13	Banco Popular	277	↑
14	Avianca	688	14	Banco Popular	271	14	Club Colombia	269	↑
15	Pietrán	644	15	Argos	266	15	Manzana Postobón	260	
16	Zenú	402	16	Club Colombia	264	16	Argos	254	↓
17	Doria	377	17	Zenú	251	17	Zenú	245	↓
18	Argos	351	18	Doria	236	18	Doria	230	↓
19	Jet	343	19	Jet	215	19	Jet	209	↓
20	Banco Avillas	318	20	Carulla	131	20	Cristal	208	

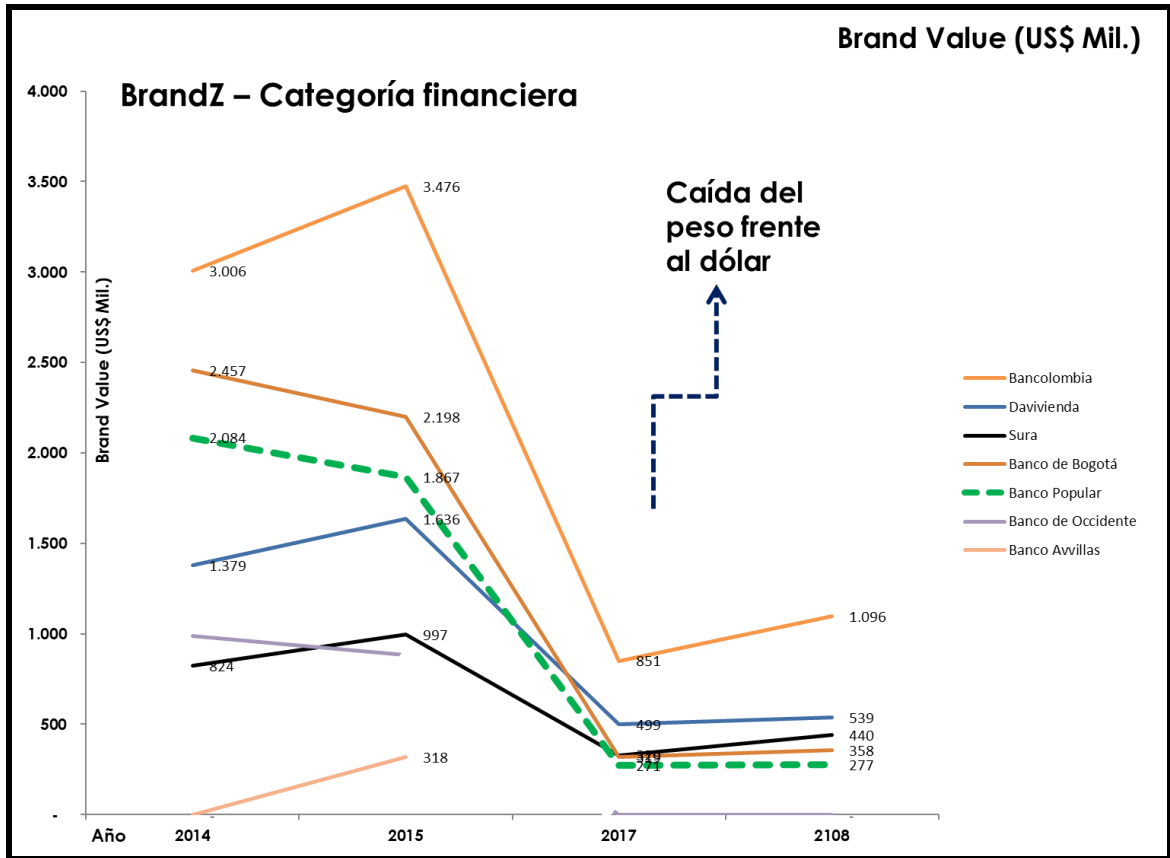
Fuente: estudio «Brandz» realizado por: Millwardbrown Medición Banco Popular 2018

Gráfica 1. Brandz – Top 20



Fuente: Estudio «Brandz» Realizado por: Millwardbrown Medición Banco Popular 2018

Gráfica 2. BrandZ – Categoría financiera



Fuente: Estudio «BrandZ» Realizado por: Millwardbrown Medición Banco Popular 2018

### 1.1.7.1. Análisis de resultados BrandZ 2018 Banco Popular

- Las instituciones financieras siguen destacándose por su presencia con un significativo número de marcas. En el 2018, cinco de ellas figuran dentro del Top 20: Bancolombia, Davivienda, Banco Bogotá, Banco Popular y Sura.
- El Banco Popular respecto al año anterior pasa de la posición 14 a la posición 13, creciendo en valor de marca 3% respecto al año anterior.

- La categoría más afectada en el estudio por la devaluación del peso entre el 2015 y 2017 fue la categoría financiera.
- Hasta el 2015 los cuatro Bancos del Grupo Aval aparecían en el TOP 20, a partir del 2017 aparecen solo Banco Bogotá y Banco Popular.

Tabla 1. Banca de Personas y Pyme - Banca Empresarial y Gobierno

Ahorros e Inversión	Cuenta de ahorro Cuenta Corriente Cuenta Exprés CDT Libranza Prestayá Fondo pensiones voluntarias Fondos de inversión
Tarjeta de crédito	Exprés Tarjeta de crédito la 14 Diamante Puntos Verdes
Crédito	Libre destino Hipotecario Leasing
Protección Seguros y Asistencias	Accidentes personales Cuenta protegida Integral Asistencias Programación Automática de pagos Giro Exprés (retiro sin tarjeta)
Centro de pagos	Recaudo de aportes a la seguridad social y para fiscales Pagos PSE Aval Pay Center Impuestos Aval Pay (billetera digital)
Canales de atención	Oficinas Tradicionales y Oficinas Exprés Cajeros Automáticos Corresponsales bancarios Internet Persona Natural (página WEB) Línea verde APP Banca Móvil Mibop Twitter

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del Banco Popular 2018

- a) Explicación de cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) con sus líneas de productos e incluir objetivos, estrategias y programas de mercadeo utilizados actualmente.

En el Banco Popular<sup>6</sup>, las unidades de negocio del están compuestas por dos vicepresidencias:

- La Banca de Personas y Pyme.
- La Banca de Gobierno y Empresas.

La Vicepresidencia de Banca de Personas es la encargada de planificación estratégica del negocio, adicionalmente es la encargada de divulgar las estrategias y tácticas a implementar para los segmentos de persona natural.

La Vicepresidencia de Gobierno y empresas utiliza mecanismos de captación y colocación para llegar a los clientes grandes de las entidades estatales, fuerzas armadas entre otros, el objetivo es bancarizar y traer negocios en volumen al Banco esto se logra por medio de manejar tasas de interés preferenciales para estos entes.

Para ejecutar estas estrategias el Banco utiliza varios mecanismos para llegar al cliente utilizando programas de mercado enfocados a los diferentes segmentos como por ejemplo ahorro ganador, exención de cuota de manejo para los segmentos foco; estos se utilizan tanto en la Banca de personas como de

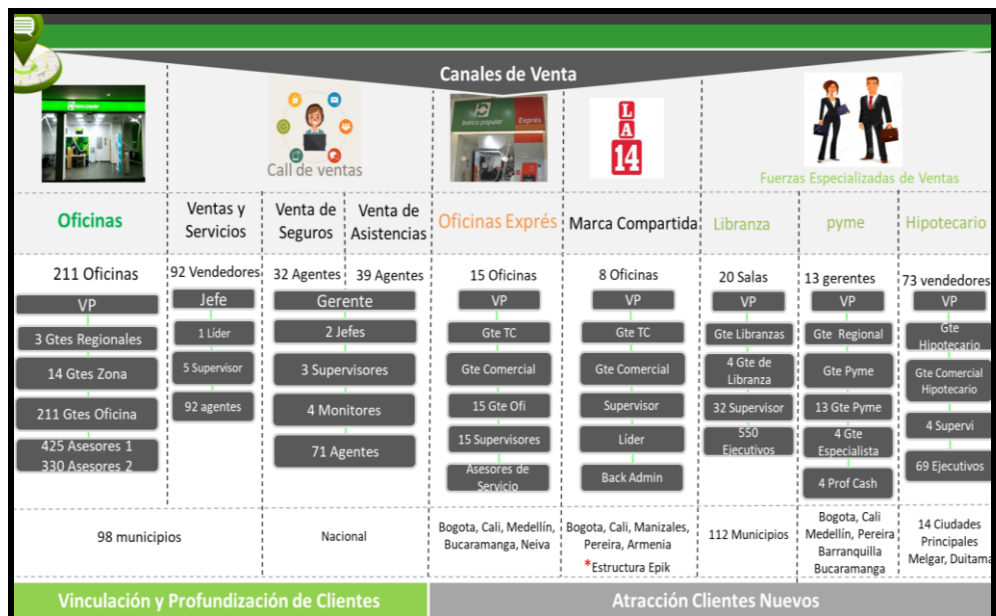
---

<sup>6</sup> BANCO POPULAR. Estructura organizacional, 2018.

Gobierno dado que el negocio es transversal, pero con enfoques diferentes de clientes\*.

- b) Selección de una categoría/línea/producto/marca para el proyecto y destacar su importancia dentro del portafolio, explicando su posición en el ciclo de vida en el que se encuentra.

Gráfica 3. Canales de venta actuales del Banco Popular



Fuente: Gerencia de Segmentos de Productos y Canales Banco Popular 2018

- **Análisis**

Como muestra la diapositiva anterior, se evidencian los canales de venta actuales que tiene el Banco Popular la propuesta de este trabajo se basa en el estudio de

\* Información restringida de la Gerencia de segmentos, productos y canales del Banco Popular, 2018

canal de oficinas ubicadas en la zona centro en Bogotá. Esta zona está constituida por 13 oficinas de las cuales se realizará la prueba piloto para optimizar únicamente 2 puntos, los cuales serán base para identificar los siguientes factores: cercanía, comportamiento transaccional, captación y colocación, productividad comercial y se plantearán las estrategias y tácticas para después replicar el modelo en las oficinas que generan perdida actualmente.

- c) Análisis de resultados de la productividad comercial desde septiembre 2017 agosto 2018

Tabla 2. Promedio de Productividad Comercial por regional

Productividad promedio en lo corrido del año	
REGIONAL	
REGIONAL CENTRAL	39,05
REGIONAL NORTE	43,40
REGIONAL SUR	51,35
<b>Total banco</b>	<b>45,63</b>

Fuente: Gerencia de Inteligencia de Negocios Banco Popular agosto 2018

- **Análisis**

Se evidencia que la regional con mayor productividad es la regional sur con 51.35 productos.

Tabla 3. Productividad comercial zona centro sept. 2017 – agos. 2018

No.	ZONA	Cod. Oficina	OFICINA	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	Productividad promedio	Evolución
1	BOGOTÁ CENTRO	26	LOS MINISTERIOS	24,3	23,7	32,0	20,0	413,4	185,4	58,6	36,9	24,3	135,7	18,0	23,1	83,0	
2	BOGOTÁ CENTRO	50	BOGOTA	39,8	36,2	38,7	37,1	39,6	49,3	69,8	47,6	42,4	40,0	38,0	54,0	44,4	
3	BOGOTÁ CENTRO	130	BARRIO RESTREPO	36,7	49,8	33,8	31,8	41,6	57,8	46,0	49,1	52,0	34,2	35,8	50,9	43,3	
4	BOGOTÁ CENTRO	141	AVENIDA SEXTA - BOGOTA	36,4	33,2	32,0	26,0	34,0	54,4	37,2	32,0	46,0	26,4	33,2	42,4	36,1	
5	BOGOTÁ CENTRO	70	CALLE CATORCE	33,2	37,3	34,5	22,0	28,2	43,9	43,6	29,4	40,5	30,9	31,5	25,7	33,4	
6	BOGOTÁ CENTRO	40	PRINCIPAL	20,4	25,9	34,7	24,5	24,4	37,3	52,0	35,5	33,2	22,4	26,7	37,9	31,2	
7	BOGOTÁ CENTRO	150	SAN DIEGO	31,1	34,1	33,2	25,5	26,7	32,1	32,7	33,3	30,3	26,7	29,1	33,7	30,7	
8	BOGOTÁ CENTRO	42	SANS FACON	20,0	20,4	21,6	18,4	29,6	55,2	32,4	36,8	29,6	27,6	18,4	34,8	28,7	
9	BOGOTÁ CENTRO	129	SOSIEGO	24,0	23,6	20,8	20,4	42,0	37,2	34,0	26,4	30,4	25,6	20,4	23,6	27,4	
10	BOGOTÁ CENTRO	110	PALOQUEMAO	22,8	27,6	21,2	19,6	28,0	40,8	26,4	24,8	29,6	17,2	28,8	41,2	27,3	
11	BOGOTÁ CENTRO	32	CENTRO ADMINISTRATIVO DISTRITAL	25,2	30,4	19,2	20,8	27,2	28,8	31,2	27,2	34,0	16,0	24,8	28,4	26,1	
12	BOGOTÁ CENTRO	140	SAN AGUSTIN	21,1	21,1	19,7	24,0	15,7	32,9	24,0	26,0	31,7	18,6	26,9	32,6	24,5	
13	BOGOTÁ CENTRO	19	BARRIO RICAURTE	22,0	24,0	17,2	11,6	15,2	33,6	38,4	36,4	24,0	13,6	9,6	18,8	22,0	

Fuente: Gerencia de Inteligencia de Negocios Banco Popular agosto 2018

- **Análisis**

Dentro de la zona centro la oficina con mayor productividad es los ministerios con 83 productos seguido de la oficina Bogotá con 44.4.



## 1.2. ANÁLISIS INTERNO

Cuadro 2. DAFO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO	
BANCO POPULAR -	
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Rentabilidad Transaccionalidad Proximidad Capacidad instalada Vs. Capacidad utilizada Demanda por tx Altos Costos de operación Altos Costos de funcionamiento	Competidores fuertes en el mercado productos y servicios Productos similares con bajos costos competidores con oficinas mas pequeñas y con menos costos de mantenimiento
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Reconocimiento en el mercado financiero Respaldo del Grupo Aval Trayectoria Sólidez Propuesta de valor diferente para los clientes Posicionamiento en la mente del cliente	Crecimiento en clientes Mayor participación de mercado impacto en ahorros (Disminución de costos ) Aprovechamiento de espacios improductivos

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Fortalezas:** El Banco Popular S.A. es una entidad privada de prestigio en el mercado financiero, se ha caracterizado por ser un Banco de trayectoria y sólido dado que tiene el respaldo y hace parte del Grupo Aval al que también pertenecen el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente y el Banco AV Villas. Se cuenta con personal altamente calificado, preparado y con las capacidades de asumir diferentes roles teniendo un mismo cargo.
- **Debilidades:** Tener oficinas con áreas grandes y capacidad instalada improductiva, por ende, esta situación genera que los gastos administrativos sean altos como por ejemplo los arriendos, mantenimientos preventivos y correctivos, servicios públicos y personal hacen que el Banco genere pérdidas en sus estados financieros y la rentabilidad sea baja. Factores externos\*.
- **Amenazas:** la competencia de los bancos por mantenerse a la vanguardia en tecnologías que se identifiquen con los gustos de los clientes. Cada día se introducen nuevas plataformas en el mercado, las cuales suben la vara, y, por lo tanto, la competitividad entre las distintas instituciones financieras. Sumado a esto, compañías de otros sectores económicos muestran cada vez más interés por ofrecer servicios financieros alternativos. Este es el caso de Apple, quien a principios de diciembre presentó Apple Pay Cash, permitiendo que sus clientes envíen y reciban dinero a través de Apple Pay. Otra de las grandes empresas que también ha mostrado interés por ofrecer servicios de pago a sus clientes es Amazon<sup>7</sup>

---

\* Información restringida de la Gerencia de segmentos, productos y canales del Banco Popular, 2018.

<sup>7</sup> OSORIO, Javier. 5 tendencias de tecnología bancaria para el 2018 [en línea], 8 de enero de 2018 [citado el 15 de agosto de 2018]. Disponible: <<http://blog.cobiscorp.com/tendencias-tecnologia-bancaria-2018>>

- **Oportunidades:** el Banco tiene ventajas competitivas porque puede explorar nuevos segmentos del mercado para incrementar ingresos, en la actualidad hay segmentos del mercado que no se han explorado y que podemos atender. Se puede desarrollar nuevos productos o mejorar actuales para atender necesidades de nuestros clientes, también tener en cuenta la cadena valor en donde una buena negociación con los proveedores nos ayuda a bajar los costos administrativos y rentabilizar el canal de oficinas con la ayuda de nuevas tecnologías de producción. En ese orden de ideas el Banco podrá mejorar sus servicios implementando estrategias como las que se mencionan enseguida:

Con Apis externas: si bien la implementación de API's externas es una estrategia que ha tomado fuerza en el último año, para el 2018, el incremento en la utilización de este tipo de recursos va a ser exponencial. Según el portal especializado IDC, para el final de este año, 50% de los bancos tier 1 y tier 2 a nivel global ofrecerán al menos 5 API's externas. De igual manera, según la firma consultora Capgemini, "Los reguladores están fomentando las iniciativas de banca abierta, y los bancos tienen que abrir sus sistemas a través de API a terceros para proporcionar acceso a la información de la cuenta y para iniciar los pagos". "Los bancos tienen una gran necesidad de innovar más rápido, pero no han tenido mucho éxito con la innovación digital a través de esfuerzos internos".

La banca móvil tendrá menos fricción: la banca móvil no es una novedad, no obstante, se volverá más fácil de manejar, ofreciendo más funcionalidades a sus clientes. Según Kirk Borne, Asesor Ejecutivo de la consultora Booz Allen Hamiltonen," Esto incluirá banca digital sin fricción de consumidor a negocio, pagos a un solo clic de consumidor a consumidor, nuevas oportunidades de criptomonedas, biometría sin contraseña, servicios y ofertas de ubicación e interfaces conversacionales". El hecho de que Apple esté aceptando pagos P2P (Peer- to-Peer) empujará a los bancos a hacer que sus ofertas móviles sean de fácil uso.

La Inteligencia artificial mejorará la Experiencia de Usuario: la IA ayudará a los bancos a automatizar los procesos y mejorar su experiencia de usuario. Según

---

Mitch Siegel, líder nacional de estrategia y transformación de servicios financieros para la consultora KPMG, "Vemos que las organizaciones comienzan a simplificar enormemente los procesos a través de la automatización inteligente, que a su vez ayuda a exponer los datos empresariales que tradicionalmente han quedado atrapados en los sistemas centrales complejos". "Las organizaciones tradicionalmente han ofrecido productos y servicios a grandes grupos de clientes que se veían y se sentían similares, pero que en realidad tenían características bastante diferentes en sus comportamientos de compra, motivadores y satisfactores", añade Siegel. "Con los datos, cada vez es más posible crear servicios y experiencias personalizadas para cada individuo". Según Capgemini, los robots son 50% – 90% menos costosos que los empleados y que los bancos invertirán cada vez más en inteligencia artificial para ser más eficientes y al mismo tiempo mantener un sólido servicio al cliente. "Existe una demanda creciente de mantener operaciones lean mientras se brinda una experiencia excepcional al cliente a costos más bajos", asegura la firma.

La seguridad será cada vez más robusta a partir de la biometría: según el IDC, para el 2018 el gasto en métodos de autenticación de última generación aumentará en un 20% debido a que los bancos deben construir esa relación de confianza con sus clientes. A medida que los clientes se sienten abrumados al tratar de recordar numerosas contraseñas, los métodos de autenticación biométrica ayudarán a simplificar los procesos de seguridad y proporcionarán métodos de autenticación más seguros.

IoT empezará en entrar en juego: si bien este concepto aún se encuentra en sus estados iniciales, ya son varios los bancos que están haciendo pruebas Beta para implementar esta tecnología en sus sucursales físicas con el fin de aumentar la experiencia de usuario. Por ejemplo, un sensor biométrico puede identificar un cliente y enviar un comando al cajero automático para que le ofrezca las opciones que el cliente normalmente utiliza, como retiros de efectivo instantáneos, a solo un pin de distancia<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> OSORIO, Javier. 5 tendencias de tecnología bancaria para el 2018 [en línea], 8 de enero de 2018 [citado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: <<http://blog.cobiscorp.com/tendencias-tecnologia-bancaria-2018>>.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos – EFI

<b>MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) BANCO POPULAR</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>DEBILIDADES</b>		<b>50%</b>	
Rentabilidad	0,1	2	0,2
Transaccionalidad	0,1	1	0,1
Proximidad	0,1	2	0,2
Capacidad instalada Vs. Capacidad utilizada	0,1	2	0,2
Demanda por tx	0,1	1	0,1
Altos Costos de funcionamiento	0,1	2	0,2
<b>FORTALEZAS</b>		<b>50%</b>	
Reconocimiento en el mercado financiero	0,1	4	0,4
Respaldo del Grupo Aval	0,1	4	0,4
Trayectoria	0,1	4	0,4
Sólidez	0,1	4	0,4
Propuesta de valor diferente para los clientes	0,1	3	0,3
Posicionamiento en la mente del cliente	0,1	3	0,3
<b>Totales</b>		<b>100%</b>	<b>2,90</b>
<b>Calificar entre 1y 4</b>		<b>4</b>	<b>Fortaleza Mayor</b>
		<b>3</b>	<b>Fortaleza Menor</b>
		<b>2</b>	<b>Debilidad Mayor</b>
		<b>1</b>	<b>Debilidad Menor</b>

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Análisis**

Para los factores internos de la empresa evidenciamos que tiene una calificación de 2.9, es decir que se encuentra en condiciones para enfrentar los factores internos de la manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores Externos – EFE

<b>(FACTORES EXTERNOS) BANCO POPULAR</b>			
<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación Ponderada</b>
<b>AMENAZAS</b>		<b>50%</b>	
Competidores fuertes en el mercado productos y servicios	0,15	3	0,45
Productos similares con bajos costos	0,2	3	0,6
competidores con oficinas mas pequeñas y con menos costos de mantenimiento	0,15	2	0,3
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>50%</b>	
Crecimiento en clientes	0,1	2	0,4
Mayor participación de mercado	0,05	1	0,05
impacto en ahorros (Disminución de costos )	0,15	4	0,6
Aprovechamiento de espacios improductivos	0,2	4	0,8
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>3,2</b>
<b>Calificar entre 1 y 4</b>	<b>4</b>	<b>Muy Importante</b>	
	<b>3</b>	<b>Importante</b>	
	<b>2</b>	<b>Poco Importante</b>	
	<b>1</b>	<b>Nada Importante</b>	

Fuente: elaboración propia, 2018

- **Análisis**

Para los factores externos de la empresa evidenciamos que tiene una calificación de 3.0, es decir que se encuentra en las condiciones adecuadas para enfrentar los conflictos que le pueden impactar externamente, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas del entorno.

### 1.3. ANÁLISIS EXTERNO

#### 1.3.1. Análisis PESTAL del entorno del Banco Popular

El 7 de julio de 2018 se llevó a cabo la xvii Reunión de Ministros de Finanzas de la Alianza del Pacífico<sup>9</sup>, entre los temas más importantes que se abordaron se encuentran los factores políticos investigados. Se considera que lo que tiene un impacto directo en la unidad de análisis, son los canales transaccionales con entidades bancarias, e incluso en los bancos del sistema bancario colombiano; por ellos, se debe tener en cuenta:

- **Política internacional:** Durante la reunión de los Ministros de Finanzas de los países miembros de la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Perú y Chile), con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), se establecieron los principios rectores de la actividad Fintech en estos países, considerado un gran paso en la incursión, inevitable, de estos nuevos modelos de negocio con fundamentos y propuestas de valor basadas en tecnología, dentro de los sistemas financieros de estos países.

La reunión de los ministros de la Alianza determinó que los aspectos a destacar, y que se deben regular para articularlos con los objetivos de cada nación, son: la innovación en la prestación de servicios financieros, la promoción de la competencia y la inclusión financiera. El hecho de que Colombia pertenece a la Alianza del Pacífico, y se encuentre apalancándose en estos gobiernos para poder construir una reglamentación en el tema Fintech, puede ser noción de que a futuro, cuando se cree y entre en vigor

---

<sup>9</sup> ALIANZA DEL PACÍFICO. xvii Reunión de Ministros de Finanzas de la Alianza del Pacífico, [en línea], 7 de julio de 2018 [revisado el 30 de julio de 2018]. Disponible en: <<https://alianzapacifico.net/xvii-reunion-de-ministros-de-finanzas-de-la-alianza-del-pacifico/>>.

dicha regulación, incluso Fintech de alguno de estos países, Perú, Chile y/o México, pueden entrar a ser jugadores dentro del mercado Colombiano, bien sea competencia de otras Fintech, competencia de bancos en Colombia, o aliado estratégico de otras Fintech o algún Banco en Colombia, esto está por determinarse.

Durante junio de 2018 la Superintendencia Financiera de Colombia, junto con 7 superintendentes de la misma rama de países Iberoamericanos, firmaron un acuerdo que busca, como región, fomentar la creación de proyectos Fintech que contribuyan a la innovación y avance del sector financiero.

**Política nacional:** En el Congreso Colombiano, el día 6 de junio de 2018, el senador Antonio Navarro Wolff<sup>10</sup> encabezó el primer debate que tenía como tema central la tecnología Blockchain, tendencia en los últimos 4 años a nivel mundial, la cual permite realizar diferentes tipos de transacciones, contratos y en general cualquier actividad que genere registro, con mayor seguridad, trazabilidad, y facilidad para los usuarios involucrados. El senador argumenta que la legislación colombiana debe regular y ayudar a introducir el uso de esta y otras tecnologías actuales que permitan modernizar, actualizar y hacer más competitiva la economía digital del país (Colombia Fintech, 2018). La iniciativa del Gobierno “Puntos Vive Digital”, centros de apropiación de tecnología, a través de la cual se buscaba dar acceso, capacitación y formación a las comunidades más vulnerables, en temas de internet y tecnología, a partir de agosto del año 2018 pasará a ser administrada y costada por las entidades

---

<sup>10</sup>10101010 CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Colombia le apunta a la economía digital [en línea], 6 de junio de 2018, [revisado el 30 de julio de 2018]. Disponible en: <<http://www.senado.gov.co/mision/item/28084-pie-noticias>>.



territoriales en las cuales se encuentren. Actualmente existen 900 puntos distribuidos en 535 municipios de 26 departamentos del país.

De forma adicional, para el correcto análisis PESTAL también es necesario tener en cuenta:

**Banca de las Oportunidades:** la Banca de las Oportunidades, una iniciativa del Gobierno de Colombia, que es administrada por Bancoldex, tiene como misión promover la inclusión financiera en el país, buscando la equidad<sup>11</sup>.

A través de esta, entre 2011 y 2015, se ha logrado, de acuerdo con la Superintendencia Financiera<sup>12</sup>, el aumento en 77.861 (+209 %) puntos de acceso a servicios financieros, conformados por cajeros automáticos (ATM'S), corresponsales bancarios y oficinas, con especial crecimiento de los corresponsales bancarios que crecieron en 72.689 (+365 %) llegando a un total de 92.627 corresponsales en 2015, que representan el 80,4 % del total de puntos de acceso para los colombianos en cuanto a temas financieros. A diciembre 2017 el indicador de inclusión financiera muestra que en Colombia existen 27,1 millones de adultos que poseen al menos 1 producto financiero formal, equivalente al 80,1 % del total de adultos aptos de tener productos financieros<sup>13</sup>.

Es decir que para llegar al 100 % aún existen 6,7 millones de adultos por incluir financieramente en Colombia. También, a diciembre 2017 el producto financiero

---

<sup>11</sup> BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Cobertura [en línea], (s.f.), [revisado el 30 de julio de 2018] Disponible en: <<http://bancadelasoportunidades.gov.co/es/cobertura>>.

<sup>12</sup> SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Estados Financieros de las entidades vigiladas bajo NIIF [en línea], (s.f.), [revisado el 1 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informes-y-cifras/estados-financieros-de-las-entidades-vigiladas-bajo-niif-10084754>>.

<sup>13</sup> BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Cobertura [en línea], 2017, [revisado el 30 de julio de 2018] Disponible en: <<http://bancadelasoportunidades.gov.co/es/cobertura>>.

con mayor penetración, en los 27,1 adultos, es la cuenta de ahorro con 25,2 millones (74,6 %) de adultos con al menos una cuenta de ahorro, en segundo lugar, está la tarjeta de crédito con 9,2 millones adultos con al menos una tarjeta, y en tercer lugar está el crédito de consumo, con 8 millones de adultos con algún crédito de esta naturaleza<sup>14</sup>. Entre diciembre 2016 a diciembre 2017, un año, los adultos con productos financieros con los cuales se calcula la inclusión financiera crecieron en 5,4 %, de los cuales el que mayor crecimiento presenta es adulto con cuenta ahorro con 6,9 % (1'634.194 adultos), dentro de las cuales las cuentas de ahorro electrónicas crecieron 5,1 % (145.686 adultos)<sup>15</sup>.

En 2017 ingresaron 1.1 millones de adultos por primera vez al sistema financiero, que representa un crecimiento en 11,2 % respecto al número de adultos que ingresó por primera vez en 2016. El 78,3 % de los adultos que ingresaron, lo realizaron a través de cuenta de ahorro, es decir 861.300 adultos con cuentas de ahorro en 2017<sup>16</sup>.

**Nuevo Mandato Presidencial en Colombia 2018 – 2022:** la nueva presidencia de Colombia, encabezada por Iván Duque, tiene dentro de sus propuestas de gobierno, para el periodo 2018 – 2022: la “Ley de Veteranos”, con la cual busca generar beneficios, reconocimientos y apoyos de distinta índole, a los veteranos de guerra y las reservas, por sus servicios, compromiso y lealtad con el país<sup>17</sup>. Se

---

<sup>14</sup> Ibíd, 2017.

<sup>15</sup> Ibíd, 2017.

<sup>16</sup> BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Instrumentos de intervención [en línea], [revisado el 1 de agosto de 2018]. Disponible en: <2017<http://bancadelasoportunidades.gov.co/index.php/en/work-strategies?current=/node/62>>.

<sup>17</sup> IVÁN DUQUE. Me gustan estas propuestas [en línea], 2018, [revisado el 1 de septiembre de 2018]. Disponible en: <<https://www.ivanduke.com/propuestas>>.

unificarán, a través de iniciativas gubernamentales, los sistemas de identificación y acceso de los ciudadanos<sup>18</sup>, generando menores costos en el tema, y brindado a la población mayores beneficios; para el Gobierno significa poder determinar con precisión la cantidad de personas en el país, y sus características.

Dentro de las propuestas, el gobierno de Iván Duque busca fortalecer la educación del país a partir de quienes la imparten, los profesores, a través de un programa que incluye reconocimiento, con temas monetarios, beneficios para educación superior a nivel nacional como en el extranjero, capacitación en temas de liderazgo que permita a los educadores liderar las diferentes instituciones de acuerdo a la competitividad actual en el mundo; todos estos beneficios y reconocimientos estarán proporcionalmente alineados a los resultados académicos de los estudiantes, es decir en términos de calidad y efectividad escolar<sup>19</sup>.

Este gobierno propone fortalecer todo aquello que impacte el emprendimiento en el país, como por ejemplo utilizar el potencial que tienen las plataformas tecnológicas de Libre inversión Crowdfunding, para que a través de ellas los emprendedores busquen los recursos financieros que requieren. Así mismo se generarán planes que motiven la formalización de empresas, a través de beneficios tributarios principalmente<sup>20</sup>. Se buscará que por lo menos 70 % de los colombianos puedan tener acceso a internet 4G, sin tener que acudir a operadores o intermediarios que por conflicto de intereses trunquen este acceso, se busca expansión al 5G<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> Ibíd, 2018.

<sup>19</sup> Ibíd, 2018.

<sup>20</sup> Ibíd, 2018.

<sup>21</sup> IVÁN DUQUE. Me gustan estas propuestas [en línea], 2018, [revisado el 1 de septiembre de 2018]. Disponible en: <<https://www.ivanduke.com/propuestas>>.

**Factor económico:** El Banco de la República y los Analistas financieros prevén un crecimiento económico para el 2018 de un 3 %. De acuerdo con los indicadores económicos del primer trimestre del 2018, en Colombia se ve un panorama favorable respecto a los últimos 3 años donde se venía en desaceleración económica, el sector bancario y las actividades financieras aportaron el 6,1 del PIB en el primer trimestre del 2018<sup>22</sup>. El sector financiero ha venido liderando en los últimos 6 años el crecimiento en la economía, sin embargo, en el último año según la consultora Moody's, la cartera de los bancos se ha deteriorado; lo que puede resultar en un riesgo, para esto el sector financiero debe continuar manteniendo su liquidez y tener buenas reservas, así mismo continuar elevando su capitalización, como lo han hecho hasta el momento. Así mismo debe apuntar sus esfuerzos en los próximos años a tener mejores indicadores de bancarización<sup>23</sup>.

Dentro de las tendencias económicas se pronostica que el precio del petróleo permanecerá en alza (en momento de elaborar esta investigación el precio del petróleo se ha situado en un promedio de UD\$ 80 y según los analistas del mercado al cierre de operaciones del 2018, se puede situar en USD\$ 100, oo), las exportaciones crecerán y habrá aceleración en el desarrollo de infraestructura 4G en el país, las tasas de interés se mantendrán bajas y la inflación controlada. El FMI prevé que para el 2019 la economía colombiana seguirá en crecimiento y en

---

<sup>22</sup> HERRERA, María Fernanda. Sector financiero aumenta expectativa de crecimiento económico al 2,7%. En: La FM [en línea], (27 de agosto, 2018), [citado el 3 de octubre de 2018]. Disponible en: <<https://www.lafm.com.co/economia/sector-financiero-aumenta-expectativa-de-crecimiento-economico-al-27>>.

<sup>23</sup> SISTEMA FINANCIERO. Activos del sistema financiero colombiano crecen 3,9% a junio de 2018. En: Dinero [en línea], (22 de agosto, 2018), [citado el 28 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.dinero.com/economia/articulo/sistema-financiero-colombiano-a-junio-de-2018/261263>>

el sector financiero estima que habrá mayor dinamismo en materia crediticia y aumento en el consumo de los hogares (Vega, 2018).

El Índice de Confianza del Consumidor según Fedesarrollo, ha venido aumentando en comparación del 2017 y se ha posicionado como la mejor en los últimos 3 años, esto indica que los consumidores se encuentran más motivados y optimistas con sus finanzas personales lo que puede llevar a oportunidades de aumentar sus consumos de bienes y servicios. En términos generales el sector se presenta estable y las proyecciones determinan que seguirá creciendo de la misma forma y aportando a la economía del país como lo ha venido haciendo en los últimos años. Es un panorama positivo no solo para el sector sino para la economía colombiana y los consumidores.

**Entorno social:** los bancos son entidades históricamente entendidas y referenciadas con un propósito netamente económico y de generación de utilidades para sus creadores o accionistas en uno de los sectores más poderosos del país, sin embargo, los bancos en su misma función social son los facilitadores para que la sociedad en su conjunto tenga unos intermediarios que permiten el flujo de capitales entre ahorradores y actores con necesidad de capital, lo que permite la dinamización de la economía.

Uno de los factores de carácter externo que afecta de forma sensible los bancos desde la óptica social, se enmarca en la imagen que estas entidades tienen en sectores no bancarizados y los cuales se resumen como bien se menciona en el artículo , en este se establecen cuatro puntos críticos: El primero de ellos es No lo Necesito, el segundo es Cobran por todo, el tercero no tengo el dinero suficiente para ahorrar y como cuarto y, muy común Prefiero usar el efectivo. Los elementos que se mencionan, resumen de forma clara elementos de impacto social que son más retadores hoy en día para los bancos y que sin duda aplica para la gerencia objeto de este proyecto; y es que la educación financiera y la opinión y actitud de

los consumidores especialmente en los sectores socio-económicos no bancarizados son elementos que requieren acciones y estrategias de penetración que desvirtúen esa apreciación colectiva que en muchos sectores poblacionales aún existe.

Este es otro de los factores críticos de este análisis, y tal vez es más retador si se entiende en el marco del cambio y las tendencias digitales de las nuevas generaciones, conocidas estas hoy en día con el nombre de millennials y centennials; la combinación de este factor demográfico que se da en los espacios geográficos de concentración poblacional y amplio acceso al uso de las tecnologías demanda de la entidad acciones rápidas en línea directa con la evolución de las nuevas tendencias en el sector. En contraposición de este fenómeno, existe el reto de las pequeñas poblaciones urbanas, rurales y rurales dispersas que aun en esta época no acceden al sector financiero y que su medio transaccional es el efectivo. La bancarización de estas comunidades presenta un reto importante para el Banco Popular como acción de cumplimiento de su compromiso social y aprovechamiento de una oportunidad de diversificación de su portafolio de servicios<sup>24</sup>.

**Entorno tecnológico:** Klaus Martin Schwab, Fundador del Foro Económico Mundial ha introducido en el mundo el concepto de La Cuarta Revolución Industrial como la revolución de los avances tecnológicos y la digitalización, los avances tecnológicos vienen en una rápida aceleración influenciando con su paso todos los sectores económicos, la transformación digital es el foco actual y los temas que parecían ciencia ficción como la inteligencia artificial y la automatización son una realidad, esto sin duda afecta a nivel global a todas las

---

<sup>24</sup> AHORRO E INVERSIÓN. Las cuatro excusas para no usar los bancos. En: Finanzas Personales [en línea], (s.f.), [citado el 3 de octubre de 2018]. <<http://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/por-que-los-colombianos-/56489>>.

industrias y directamente a los consumidores, pues como bien lo dice Schwab: Schwab, Klaus<sup>25</sup>.

La globalización obliga a las industrias tradicionales a ser disruptivas y a apalancarse del desarrollo tecnológico para ser competitivos, actualmente en el país, en especial las Pymes pueden llegar a ser las más vulnerables al verse afectadas por el rezago tecnológico que puedan tener frente a los retos globales, el gobierno actualmente se encuentra impulsando iniciativas para que las empresas sean más ágiles en la transformación de sus negocios, enseñándoles a estas en temas como mentalidad y cultura, formación, centros de transformación digital empresarial, proyectos de comercio electrónico y soluciones TIC<sup>26</sup>.

Mientras tanto, las empresas grandes del país están implementando tecnologías más avanzadas, y aunque su penetración no ha sido la más acelerada, las cifras confirman que estas empresas están incursionando en desarrollos tecnológicos a partir de: Internet de las Cosas (14,8 %), robótica (11,1 %), impresoras 3D (4,8 %), realidad virtual (1,7 %), Big Data (16,8 %) e Inteligencia Artificial (9,7 %). Aun cuando falta mucho por hacer, en reportes recientes del Ministerio de las Tecnologías se evidencia que el acceso a internet en Colombia se ha ido incrementando en los últimos años, en la actualidad la penetración de internet está en más del 60 % y se espera continuar con este crecimiento, aunque la brecha digital aún representa un reto para el país, se espera que el internet satelital logre

---

<sup>25</sup> CASARIN JUNCO, Marco. Ya estamos viviendo la cuarta revolución industrial. En: Finanzas Personales [en línea], (s.f.), [citado el 3 de octubre de 2018]. Disponible en: <<http://www.finanzaspersonales.co/columnistas/articulo/revolucion-industrial-que-es-la-cuarta-revolucion-industrial/75999>>.

<sup>26</sup> TECNOLOGÍA. Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia. En: Finanzas Personales [en línea], (30 de enero, 2018), [citado el 25 de julio de 2018]. Disponible en: <<https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>>.

cubrir zonas rurales ya sea con fibra óptica o con internet satelital para que tanto empresas como la población logren tener mayor acceso y cobertura<sup>27</sup>.

El sector financiero ha venido adaptándose a estos desarrollos tecnológicos con celeridad, Según informe de la compañía Latania, actualmente la banca digital colombiana es la más posicionada en la región de Latinoamérica, en este estudio se determinó que los principales bancos de Colombia, ofrecen a sus clientes servicios a través de su móvil, portales en internet y SMS, este éxito puede deberse a los esfuerzos por el sector de aprovechar al máximo los recursos que brinda la tecnología y el internet para hacer sus canales más eficientes. Adicionalmente, esta apertura tecnológica también ha permitido que entren nuevos jugadores al escenario, las Fintech, son hoy en día un referente de la transformación de la banca tradicional a la totalmente digital retando a que los líderes del sector inviertan más en innovación para evitar verse sustituidos y cumplir con las exigencias del mercado y de sus clientes, cada vez más tecnológicos. Colombia está en tercer lugar de emprendimientos Fintech y sus resultados se han visto con mayor impacto en la inclusión financiera, satisfaciendo necesidades de clientes que demandan nuevos canales y mayor agilidad en sus transacciones. Un buen panorama en el sentido tecnológico puede implicar que el sector bancario saque el mayor provecho de estas Fintech co-creando y colaborando con ellas para poder sacar el mayor provecho a las tecnologías que ya están empezando a predominar como lo son la Inteligencia Artificial, la Big Data, el internet de las cosas, para esto el sector debe seguir realizando esfuerzos

---

<sup>27</sup> COLOMBIA FINTECH. Fintech: La inesperada revolución que encara el sector financiero. En: Dinero [en línea], (s.f.), [citado el 3 de octubre de 2018]. Disponible en: <<https://www.colombiafintech.co/novedades/fintech-la-inesperada-revolucion-que-encara-el-sector-financiero>>.



en maximizar la inversión en innovación de servicios y canales para diferenciarse y ser competitivos tanto a nivel local como global<sup>28</sup>.

**Factores ambientales:** cuando se aprecia el objeto social de los bancos y su dinámica diaria de intangibles es bastante probable que de manera rápida se difiera que su impacto en temas ambientales es mínimo, puesto que su actividad no se vincula con el uso de recursos naturales de forma directa. Sin embargo, es preciso mencionar que cualquier actividad que vincule la participación de personas genera afectación ambiental.

Dentro de los impactos más relevantes que generan los bancos en el desarrollo de su actividad se han destacado tres aspectos y que deben ser tomados en cuenta en el análisis de sus riesgos ambientales. Le generación de residuos con preponderancia en el uso del papel requiere acciones de reducción, reciclaje y reutilización. El consumo de energía es el que representa el mayor impacto, debido a que todos sus procesos requieren de este recurso para ser realizados; los nuevos retos se presentan en el uso eficiente de este insumo y la implementación de sistemas de energías renovables. Por último, el agua como elemento de uso diario en las diferentes unidades de trabajo de los bancos, demanda la implementación de protocolos y políticas que reduzca el consumo, lo que a su vez se asocia a una reducción de costos. Frente a los retos que se ha planteado el sector bancario se encuentra los retos y compromisos asumidos desde la implementación del protocolo verde.

Dicho protocolo presenta un reto adicional para el Banco Popular, dado que en su primera versión firmada el 16 de junio de 2012, no hizo parte de este. En la

---

<sup>28</sup> <<http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2017/12/Protocolo-Verde-Versi%C3%B3n-firma-presidencia.pdf>>

actualidad se encuentra participando de la iniciativa cuyas estrategias están claramente definidas y se enfocan en la promoción y otorgamiento de créditos destinados a financiar iniciativas social y ambiental como producción limpia, energías renovables, construcción sostenible, entre otros; con condiciones diferenciadas en tasas de interés, plazos, periodos de gracia, etc. Por otra parte, también se plantea en este protocolo la implementación de estrategias que permita promover el consumo sostenible de recursos naturales renovables o bienes y servicios que de ellos se deriven. Adicionalmente, deberán analizar los posibles impactos ambientales y sociales que se generan en el financiamiento de proyectos e inversiones de cualquier sector, los cuales deberán cumplir lo establecido en las reglas consignadas en la legislación ambiental colombiana vigente. Por último, se comprometen a divulgar este protocolo al interior de su organización y a establecer los indicadores que permitan la medición e impacto de la aplicación de este protocolo. Estas estrategias consignadas anteriormente hacen parte de las iniciativas del gobierno en alianza con el sector privado para cumplir los acuerdos internacionales de reducción de emisión de gases de efecto invernadero que vinculan de forma directa al sector financiero colombiano<sup>29</sup>.

**Factores legales:** en este apartado, los autores a través de su investigación y análisis destacan los aspectos legales que tienen impacto o influencia sobre el sistema bancario colombiano, y en especial sobre los canales transaccionales. La ley colombiana, 1819 del 2016. Por medio de la cual el Gobierno colombiano realiza una reforma estructural al sistema tributario, presenta los siguientes

---

<sup>29</sup> ASOCIACIÓN BANCARIA Y DE ENTIDADES FINANCIERAS DE COLOMBIA.: documento oficial. ASOBANCARIA (s.f.). 1-18. Disponible en: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/38942/capitulo\\_51\\_reversion\\_de\\_pago](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/38942/capitulo_51_reversion_de_pago)

efectos: impacta directamente la iniciativa del Gobierno de bajar el uso de efectivo en el país, a una tasa de 8,5 % para el año 2018, teniendo en 2014 una tasa de 12,5 %. Esto no permitirá bajar la tendencia de pagos de los colombianos en efectivo, que indica que 90 % de los pagos los realizan con dinero físico.

Esta ley mantuvo el impuesto del 4x1000 a las transacciones que los clientes realizan con los bancos, tiene un efecto directo en la transaccionalidad, por lo cual ese costo que deben asumir los clientes por las transacciones llevará a que busquen otras formas de evitarlo, incluso saltando a las entidades bancarias. El impacto negativo de la reforma, en lo que el Gobierno busca para reducir el uso de efectivo, hace que también se aumente la informalidad, la evasión de impuestos, y disminuya el PIB<sup>30</sup>.

La reforma tributaria aprobada, va en contravía de lo buscado por el Gobierno, ya que encarece todos aquellos emprendimientos y negocios digitales (Finanzas Personales, 2016), como plataformas de pago, desarrollo de aplicaciones móviles y/o softwares, entre otros, por lo cual influye en el desarrollo digital total de Colombia. Impacta directamente todas las iniciativas Fintech, al elevar en cierta medida sus costos<sup>31</sup>.

Derecho de reversión artículo 51 de la ley 1480 de 2011: bajo este artículo los involucrados en la transacción con el cliente, es decir el comercio y la entidad

---

<sup>30</sup> AHORRO. Conozca cuándo debe pagar el 4 por mil. En: Portafolio [en línea], (11 de agosto, 2011), [citado el 25 de julio de 2018]. Disponible en: <<https://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/conozca-debe-pagar-mil-137660>>.

<sup>31</sup> AHORRO E INVERSIÓN. 12 tips de finanzas personales para 2017. En: Finanzas Personales [en línea], (s.f.), [citado el 4 de agosto de 2018]. Disponible en: <<http://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/tips-de-finanzas-personales-para-2017/71056>>.

bancaria, están en obligación de realizar la devolución del dinero si la compra es fraudulenta, si la operación nunca fue autorizada por el cliente, o si el producto adquirido no cumple las condiciones pactadas. Esto aplica para ventas a través de internet, PSE, call center y/o cualquier otro canal de televenta o tienda virtual, y empleando como medio de pago tarjeta débito, crédito o cualquier otro pago electrónico<sup>32</sup>.

- **Ley 1836 de 2017:** bajo esta ley el Congreso de Colombia obliga a las entidades financieras a brindar a sus clientes, un canal gratuito para que estos puedan retirar el dinero. Cada entidad financiera está en libertad de informar a la Superintendencia Financiera, organismos encargado de vigilar el cumplimiento de la Ley, el canal a través del cual con esa entidad el cliente puede realizar el retiro gratuito, sin importar el número de retiros que se efectúen . De igual forma la ley indica que los costos que la entidad asume por ese canal gratuito no podrán ser cobrados al cliente a través de otro canal, servicio o producto. Esta ley busca generar menores costos para los usuarios del sistema financiero y propender por las facilidades de inclusión, que es una de las características por las cuales muchos colombianos no han ingresado sus recursos al sistema financiero; en el caso de los cajeros automáticos, los retiros tienen un valor entre 1.400 a 2.100 pesos, si estos pertenecen a la entidad, pero cuando el cajero es de una entidad diferente el monto cobrado al usuario está entre 1.500 a 4.849 pesos<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Capítulo 51 reversión de pago [en línea], (s.f.), [citado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/38942/capitulo\\_51\\_reversion\\_de\\_pago](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/38942/capitulo_51_reversion_de_pago).

<sup>33</sup> FINANZAS. Bancos deberán ofrecer canales gratuitos para el retiro de dinero. En: Portafolio [en línea], (31 de octubre, 2017), [citado el 25 de julio de 2018]. Disponible en: <<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/bancos-a-ofrecer-canal-gratuito-a-sus-clientes-para-retiro-de-dinero-511185>>.

- **Análisis**

De acuerdo con los factores analizados del macroentorno, se observa que los impactos a nivel social y tecnológico son los que más pueden afectar de manera negativa la estrategia de la gerencia. En primer lugar, a nivel social las tendencias del consumidor siguen cambiando, con la generación de los Millennials y Centennials se hace más demandante ofrecer servicios a la medida de sus necesidades, así mismo en cuanto al segmento de Pensionados y Fuerzas Militares se encuentra que a pesar de las disrupciones tecnologías, aún falta en términos de educación financiera y adopción tecnológica. En cuanto al factor tecnológico algo negativo es que no hay una visión clara de la regulación respecto a las Fintech, lo cual no permite ver claramente si puede ser una amenaza o una oportunidad; otros bancos han ido desarrollando sus estrategias en cuanto a la digitalización de sus canales y servicios a tal punto que se migraron de una oficina tradicional a canales alternativos como aplicaciones móviles y webs transacciones, hecho que deja rezagado al Banco Popular al estar hasta ahora implementando este tipo de canales.

Ambientalmente, aunque se ha reducido el uso del papel, la creación de canales digitales está relacionada con el consumo de energía, por esta razón se creó un protocolo en el sistema financiero del cual muchos bancos han empezado a crear iniciativas, un ejemplo es el lanzamiento del cajero solar de Bancolombia en Medellín, esto apoya no solo al medioambiente sino a la responsabilidad social, es negativo porque el Banco Popular aún no tiene iniciativas para este tipo de factores. En términos políticos, económicos y tecnológicos, se encuentran factores positivos para la estrategia que la gerencia puede generar, ya que se están impulsando iniciativas gubernamentales que favorecen a los segmentos objetivos del banco como los pensionados, maestros y fuerzas militares, teniendo como principal objetivo aumentar la penetración de internet en el país, apropiar a las

entidades territoriales de la administración de la estrategia Vive Digital de Mintic y el impulso desde el Senado a la implementación de nuevas tecnologías del Blockchain, al ser estas iniciativas a largo plazo el Banco Popular a través de la Gerencia de Productos, segmentos y canales podrá apalancarse para impulsar las estrategias de transformación.

Cuadro 3. Análisis PESTAL

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICOS	Política Internacional		x			
	Política Nacional				x	
ECONÓMICOS	Situación económica local				x	
	Tendencias en la economía local				x	
	Factores específicos de la industria				x	
	Motivadores de los clientes/usuarios				x	
SOCIAL	Tendencias de estilo de vida				x	
	Demografía				x	
	Educación financiera		x			
	Patrones de compra del consumidor		x			
TECNOLÓGICOS	Opinión y actitud del consumidor		x			
	Desarrollos tecnológicos de competidores		x			
	Madurez de la tecnología				x	
	Potencial de innovación				x	
	Acceso a la tecnología				x	
	Soluciones sustitutivas					
ECOLÓGICOS	Legislación tecnológica		x			
	Asuntos ecológicos/ambientales		x			
	Responsabilidad social		x			
	Amigabilidad medioambiental		x			
	Manejo de residuos					x
LEGALES	Consumo de energía				x	
	Reforma tributaria Ley 1819		x			
	Devoluciones de dinero Ley 1480			x		
	Canal gratuito Ley 1836					x

Fuente: elaboración propia, 2018

### 1.3.2. Análisis del mercado

#### 1.3.2.1. Estructura del mercado - resumen general del sistema financiero

Tabla 6. Estructura del mercado

				Cifras en MM de pesos
Canal	Número de operaciones	Número de operaciones no	Número total de operaciones	Monto de operaciones
Oficinas	249.002.515	24.480.855	273.483.370	\$ 1.377.687.145
Internet	216.223.867	1.203.017.287	1.419.241.154	\$ 1.358.023.595
ACH	54.263.219	-	54.263.219	\$ 542.035.641
Cajeros Automáticos	354.758.174	45.331.404	400.089.578	\$ 123.294.257
Corresponsales Bancarios	149.286.718	-	149.286.718	\$ 50.426.343
Datáfonos	282.701.146	15.401.258	298.102.404	\$ 48.869.953
Débito Automático	56.388.844	-	56.388.844	\$ 30.973.979
Telefonía Móvil	23.653.719	208.822.290	232.476.009	\$ 8.159.446
Audio Respuesta	1.698.290	41.564.334	43.262.624	\$ 1.091.253
<b>Total</b>	<b>1.387.976.492</b>	<b>1.538.617.428</b>	<b>2.926.593.920</b>	<b>\$ 3.540.561.616</b>

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia I semestre 2018

- **Análisis**

De acuerdo con la información reportada a la SFC, en el primer semestre de 2018 el sistema financiero colombiano realizó 2.926.593.920 operaciones; 1.387.976.492 monetarias por \$3.540,5 billones y 1.538.617.428 no monetarias, donde se evidencia que el canal más utilizado en Colombia sigue siendo las oficinas.

Tabla 7. Análisis del mercado

			Cifras en MM de pesos
Canal	Cantidad	Número total de operaciones	Monto de operaciones
Oficinas	6.361	273.483.370	\$ 1.377.687.145
Internet	-	1.419.241.154	\$ 1.358.023.595
ACH	-	54.263.219	\$ 542.035.641
Cajeros Automáticos	16.003	400.089.578	\$ 123.294.257
Corresponsales Bancarios	132.382	149.286.718	\$ 50.426.343
Datáfonos	408.629	298.102.404	\$ 48.869.953
Débito Automático	-	56.388.844	\$ 30.973.979
Telefonía Móvil	-	232.476.009	\$ 8.159.446
Audio Respuesta	-	43.262.624	\$ 1.091.253
<b>Total</b>	<b>563.375</b>	<b>2.926.593.920</b>	<b>\$ 3.540.561.616</b>

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia I semestre 2018

- Análisis

### 1.3.2.2. Crecimiento del mercado en operaciones y montos

En el primer semestre de 2018 el mayor número de operaciones monetarias se realizó en los cajeros automáticos con 354.758.174 por \$123,2 billones. Por monto de operaciones los primeros lugares los ocupan las oficinas e Internet, con \$1.377,6 y \$1.358 billones, respectivamente.



Tabla 8. Entidades con Mayor Volumen de Operaciones en el Primer Semestre de 2018

N°	Entidad	Número de Operaciones Monetarias	% Partic. Operaciones Monetarias	Número de Operaciones no Monetarias	% Partic. Operaciones Monetarias	Número Total de Operaciones	% Partic. Operaciones	Monto de Operaciones	% Partic. Montos
1	Bancolombia	508.022.161	37%	1.000.662.882	65%	1.508.685.043	52%	\$ 984.112.203	28%
2	Banco de Bogotá	122.189.519	4%	183.668.330	6%	305.857.849	11%	\$ 587.680.229	17%
3	Banco Davivienda	193.550.242	7%	78.754.453	3%	272.304.695	9%	\$ 525.902.501	15%
4	Banco de Occidente	58.632.255	2%	13.840.616	0%	72.472.871	2%	\$ 374.667.788	11%
5	BBVA Colombia	128.745.962	4%	96.587.083	3%	225.333.045	8%	\$ 301.664.849	9%
6	Citibank	34.304.982	1%	31.944.692	1%	66.249.674	2%	\$ 182.547.847	5%
7	Itaú	20.629.244	1%	12.159.918	0%	32.789.162	1%	\$ 112.251.481	3%
8	Banco Colpatría	54.536.710	2%	15.960.151	1%	70.496.861	2%	\$ 83.425.518	2%
9	Banco Popular	39.673.640	1%	5.101.012	0%	44.774.652	2%	\$ 81.194.270	2%
10	Banco GNB Sudameris	13.815.686	0%	4.641.189	0%	18.456.875	1%	\$ 66.867.416	2%
11	Banco Caja Social	47.361.650	2%	13.204.318	0%	60.565.968	2%	\$ 65.786.149	2%
12	Banco Agrario	34.760.519	1%	20.047.826	1%	54.808.345	2%	\$ 58.927.334	2%
13	Banco AV Villas	59.439.006	2%	29.671.003	1%	89.110.009	3%	\$ 58.586.384	2%
14	Bancoomeva	5.335.412	0%	1.352.846	0%	6.688.258	0%	\$ 8.005.888	0%
15	Tuya	22.439.250	1%	5.713.005	0%	28.152.255	1%	\$ 7.924.754	0%
16	Banco Pichincha	3.555.823	0%	2.463.336	0%	6.019.159	0%	\$ 7.174.683	0%
17	Banco Falabella	8.658.288	0%	9.595.173	0%	18.253.461	1%	\$ 4.789.064	0%
18	Giros & Finanzas	6.424.443	0%	455.911	0%	6.880.354	0%	\$ 3.699.879	0%
19	Serfinansa	6.804.290	0%	6.306.946	0%	13.111.236	0%	\$ 2.798.415	0%
20	Banco Mundo Mujer	3.717.624	0%	4.521.038	0%	8.238.662	0%	\$ 1.867.600	0%
	<b>Total</b>	<b>1.372.596.706</b>	<b>47%</b>	<b>1.536.651.728</b>	<b>53%</b>	<b>2.909.248.434</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.519.874.264</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia I semestre 2018

### • Análisis

El Banco Popular ocupa el número 9 del listado de los Bancos que realizan más operaciones con 39.673.640 operaciones monetarias y 5.101.012 con operaciones no monetarias y con una participación del 2% del total de las operaciones.

Tabla 9. Entidades con Mayor Volumen de Operaciones en el Primer Semestre de 2018

N°	Entidad	Número de Operaciones Monetarias	Número de Operaciones no Monetarias	Número Total de Operaciones	% Partic. Operaciones	Monto de Operaciones	% Partic.Montos
1	Bancolombia	508.022.161	1.000.662.882	1.508.685.043	52%	\$ 984.112.203	28%
2	Banco Davivienda	193.550.242	78.754.453	272.304.695	9%	\$ 525.902.501	15%
3	BBVA Colombia	128.745.962	96.587.083	225.333.045	8%	\$ 301.664.849	9%
4	Banco de Bogotá	122.189.519	183.668.330	305.857.849	11%	\$ 587.680.229	17%
5	Banco AV Villas	59.439.006	29.671.003	89.110.009	3%	\$ 58.586.384	2%
6	Banco de Occidente	58.632.255	13.840.616	72.472.871	2%	\$ 374.667.788	11%
7	Banco Colpatría	54.536.710	15.960.151	70.496.861	2%	\$ 83.425.518	2%
8	Banco Caja Social	47.361.650	13.204.318	60.565.968	2%	\$ 65.786.149	2%
9	Banco Popular	39.673.640	5.101.012	44.774.652	2%	\$ 81.194.270	2%
10	Banco Agrario	34.760.519	20.047.826	54.808.345	2%	\$ 58.927.334	2%
11	Citibank	34.304.982	31.944.692	66.249.674	2%	\$ 182.547.847	5%
12	Tuya	22.439.250	5.713.005	28.152.255	1%	\$ 7.924.754	0%
13	Itaú	20.629.244	12.159.918	32.789.162	1%	\$ 112.251.481	3%
14	Banco GNB Sudameris	13.815.686	4.641.189	18.456.875	1%	\$ 66.867.416	2%
15	Banco Falabella	8.658.288	9.595.173	18.253.461	1%	\$ 4.789.064	0%
16	Serfinansa	6.804.290	6.306.946	13.111.236	0%	\$ 2.798.415	0%
17	Giros & Finanzas	6.424.443	455.911	6.880.354	0%	\$ 3.699.879	0%
18	Bancoomeva	5.335.412	1.352.846	6.688.258	0%	\$ 8.005.888	0%
19	Banco Mundo Mujer	3.717.624	4.521.038	8.238.662	0%	\$ 1.867.600	0%
20	Banco Pichincha	3.555.823	2.463.336	6.019.159	0%	\$ 7.174.683	0%
<b>Total</b>		<b>1.372.596.706</b>	<b>1.536.651.728</b>	<b>2.909.248.434</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.519.874.264</b>	<b>100%</b>

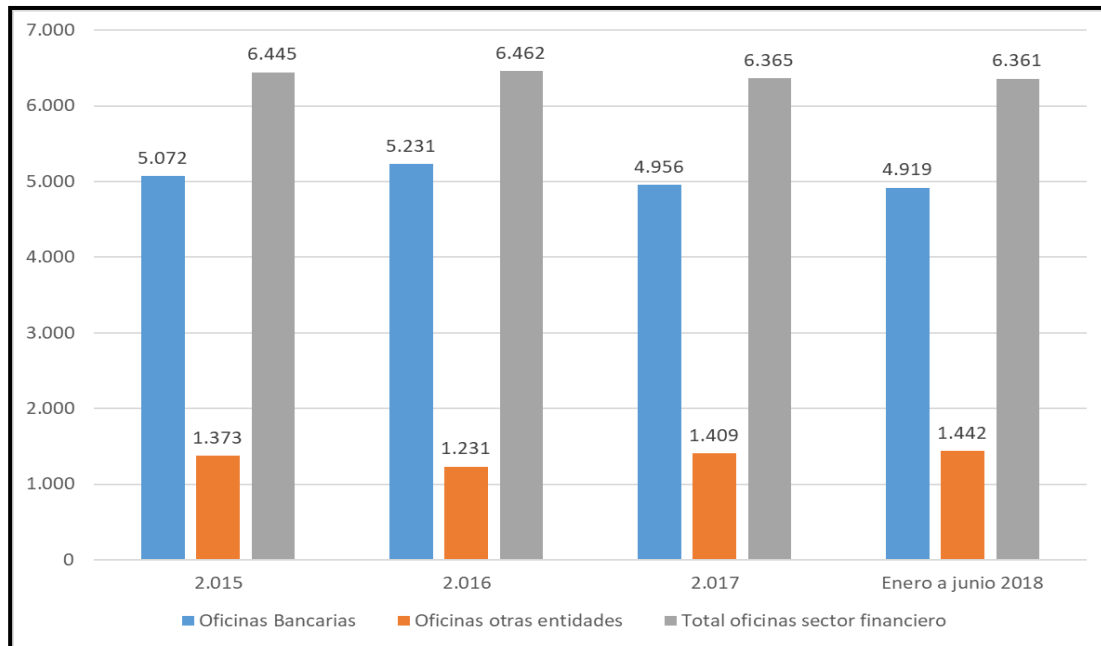
Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia I semestre 2018

- **Análisis**

El Banco Popular ocupa el número 9 del listado de los Bancos que realizan más operaciones y se destaca con una participación del 2% del monto total de las operaciones.

### 1.3.2.3. Determinación del mercado relevante

Gráfica 4. Estructura del Sector Financiero

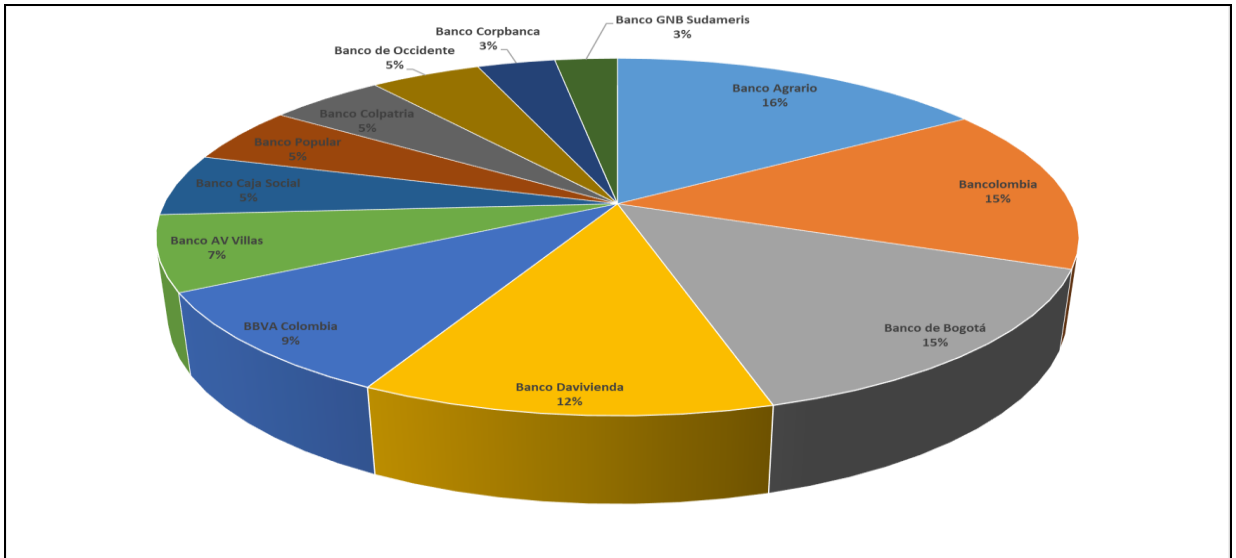


Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia I semestre 2018

- **Análisis**

En el sector financiero existen 6.361 entidades de las cuales 4.919 son entidades Bancarias y 1.442 son compañías de financiamiento.

Gráfica 5. Estructura del Sector Bancario



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia I semestre 2018

- **Análisis**

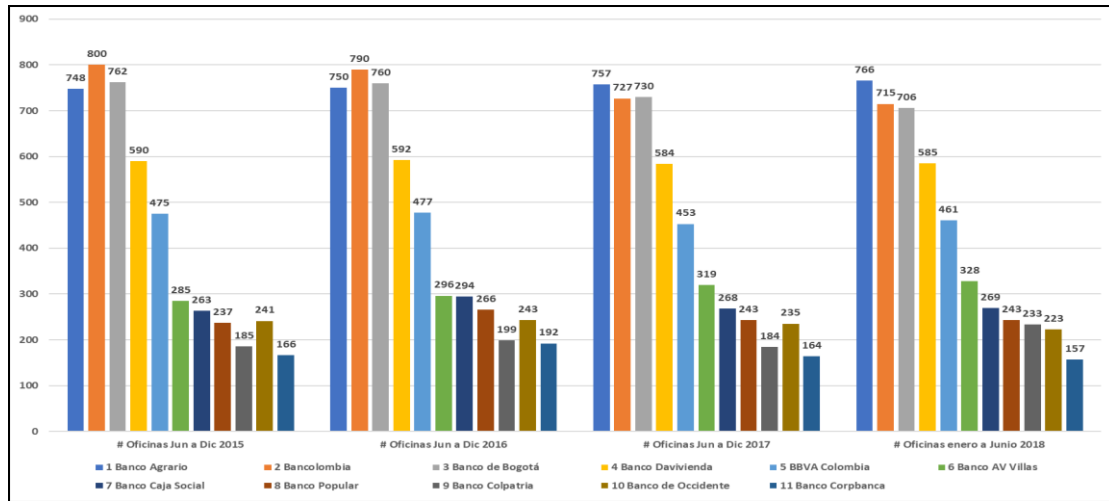
Se evidencia en el sector bancario en general que los Bancos no están ampliando la red de oficinas bancarias, el único Banco que reporta crecimiento en oficinas es el Banco Agrario de acuerdo con su política de expansión en municipios que no tiene presencia. El banco que tiene mayor número de oficinas a nivel nacional es Banco Agrario el cual tiene una participación del mercado del 16% y viene creciendo desde el año 2015 a junio de 2018.

Nota: es importante anotar que, en el momento de elaborar el presente trabajo de investigación, la totalidad las acciones del Citibank, fueron adquiridas por el convenio Scotia Bank – Colpatria.

### 1.3.3. Análisis de la competencia

#### 1.3.3.1. Identificación de los competidores

Gráfica 6. Identificación de los competidores



Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia I semestre 2018

- **Análisis**

Se evidencia una tendencia a la baja en general del sistema bancario desde el año 2015 al 2018 dado que los bancos actualmente están migrando a los clientes a canales virtuales y a tener oficinas mas pequeñas, es de aclarar que el único banco que se encuentra en expansión de la red Bancaria es el Banco Agrario dado a que este va alineado con los planes de gobierno actuales.

### 1.3.3.2. Composición de participación en el mercado

Tabla 10. Composición de participación en el mercado

N°	Entidad	Número de Operaciones Monetarias	Número de Operaciones no Monetarias	Número Total de Operaciones	% Partic. Operaciones	Monto de Operaciones	% Partic. Montos
1	Bancolombia	508.022.161	1.000.662.882	1.508.685.043	52%	\$ 984.112.203	28%
2	Banco de Bogotá	122.189.519	183.668.330	305.857.849	11%	\$ 587.680.229	17%
3	Banco Davivienda	193.550.242	78.754.453	272.304.695	9%	\$ 525.902.501	15%
4	BBVA Colombia	128.745.962	96.587.083	225.333.045	8%	\$ 301.664.849	9%
5	Banco AV Villas	59.439.006	29.671.003	89.110.009	3%	\$ 58.586.384	2%
6	Banco de Occidente	58.632.255	13.840.616	72.472.871	2%	\$ 374.667.788	11%
7	Banco Colpatría	54.536.710	15.960.151	70.496.861	2%	\$ 83.425.518	2%
8	Citibank	34.304.982	31.944.692	66.249.674	2%	\$ 182.547.847	5%
9	Banco Caja Social	47.361.650	13.204.318	60.565.968	2%	\$ 65.786.149	2%
10	Banco Agrario	34.760.519	20.047.826	54.808.345	2%	\$ 58.927.334	2%
11	Banco Popular	39.673.640	5.101.012	44.774.652	2%	\$ 81.194.270	2%
12	Itaú	20.629.244	12.159.918	32.789.162	1%	\$ 112.251.481	3%
13	Tuya	22.439.250	5.713.005	28.152.255	1%	\$ 7.924.754	0%
14	Banco GNB Sudameris	13.815.686	4.641.189	18.456.875	1%	\$ 66.867.416	2%
15	Banco Falabella	8.658.288	9.595.173	18.253.461	1%	\$ 4.789.064	0%
16	Serfinansa	6.804.290	6.306.946	13.111.236	0%	\$ 2.798.415	0%
17	Banco Mundo Mujer	3.717.624	4.521.038	8.238.662	0%	\$ 1.867.600	0%
18	Giros & Finanzas	6.424.443	455.911	6.880.354	0%	\$ 3.699.879	0%
19	Bancoomeva	5.335.412	1.352.846	6.688.258	0%	\$ 8.005.888	0%
20	Banco Pichincha	3.555.823	2.463.336	6.019.159	0%	\$ 7.174.683	0%
<b>Total</b>		<b>1.372.596.706</b>	<b>1.536.651.728</b>	<b>2.909.248.434</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3.519.874.264</b>	<b>100%</b>

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia I semestre 2018

#### • Análisis

Actualmente el sistema bancario funciona como un eje transversal en el desarrollo de la economía nacional. Una banca nacional eficiente, sostenible y consolidada marca la base para estimular el consumo de los servicios financieros que ofrece, y en Colombia se está sellando una provechosa oportunidad para la inclusión financiera, a raíz de un aumento en la clase media de la población. Sin embargo, el país evidencia concentración de su sistema bancario, a pesar de la entrada de nuevos jugadores internacionales en particular en los últimos años, dada la liberalización de este mercado.

Por ejemplo, si analizamos este hecho bajo la óptica de los dos grandes grupos financieros del país, el Grupo Aval y Bancolombia tienen poco más de la mitad de la participación en el mercado. El primero, dueño del Banco de Bogotá, Popular, Occidente y AV Villas, tiene el 29% de los activos y el 27% de la cartera de créditos. El segundo mantiene el 24% de los activos y el 23% de la cartera.

Hoy día en el país funcionan 24 instituciones bancarias, de las cuales 14 son de propiedad nacional; estas últimas actualmente mantienen cerca del 70% de los activos bancarios. Esta estructura de mercado no ha impedido la entrada de nuevos competidores al segmento, dadas las reglas claras evidenciadas desde la regulación. Por ejemplo, BBVA se destaca, con el 10% de los activos, siendo el primer banco extranjero que le compite a los locales. Igualmente, Falabella ha entrado pisando fuerte en el negocio de las tarjetas de crédito en la búsqueda de segmentos diferenciados; si se analiza en detalle cada movimiento sectorial, encontramos un interesante abanico de especialidades y nichos de mercado a los cuales han venido entrando nuevos jugadores, buscando llegar cada vez con servicios focalizados a las necesidades de los usuarios. Esta particularidad sectorial, muestra lo complejo y dinámico que es el sector bancario local, lo que implica análisis detallados de su desempeño.

Esto significa que, a pesar de la tendencia de competencia monopolística evidenciada en la banca colombiana por el empoderamiento a nivel nacional, no se ha evidenciado problemas estructurales que impidan la entrada de nuevos jugadores, y aunque se tienen ciertos limitantes, éstos son plenamente necesarios para poder mantener la estabilidad y sostenibilidad sectorial.

En el marco del estudio de la competencia y eficiencia sectorial en el entorno bancario nacional, un interesante análisis recientemente publicado por Fedesarrollo y la Asobancaria, liderado por Astrid Martínez, determina mediante el cálculo de diversos indicadores, el nivel de competencia de la industria bancaria en Colombia, junto con estimaciones sobre su eficiencia y la diversificación de servicios bancarios ofrecidos a los usuarios, en el que se tiene en cuenta los efectos regulatorios sobre el mercado, algo que no se había vislumbrado en estudios anteriores.

Dentro de sus conclusiones, el ejercicio investigativo muestra en cuanto a competencia sectorial: i) una baja concentración con respecto a los pares sectoriales regionales; ii) no hay evidencia de que exista una relación entre concentración con la rentabilidad y la competencia; iii) existe bajo poder de

mercado, y iv) existe un mayor nivel de competencia con respecto a lo calculado por la OCDE. En cuanto a eficiencia del mercado bancario, el estudio concluye: i) aumento de la misma desde el año 2010; ii) el entorno incide en mayores niveles de eficiencia, en especial la regulación que explica la estabilidad del sistema; iii) un gran campo para mejoras y optimizaciones en costos, pensando en la ampliación de servicios a la clase media y aumentando los índices de inclusión financiera.

El país ha crecido en inclusión y educación financiera, ya que se ha profundizado el uso de los productos financieros, y se reta día a día por llegar a más zonas rurales. Los créditos de bajo monto han sido un gran aporte, así como la innovación para adaptar rápidamente las nuevas tecnologías que permitan la bancarización más acelerada y mayores niveles de inclusión financiera en Colombia, diferenciando el entendimiento de una educación financiera de la población, tan sólo vista con la identificación de productos, y buscando que cada día, la población colombiana entienda las ventajas del uso de los servicios financieros.

Aún queda mucho por avanzar en materia de inclusión financiera para incrementar la participación de varios servicios dentro de las carteras bancarias, todo esto bajo un sólido marco de educación financiera enfocada a la población. Pareciera que sólo es cuestión de implementar las estrategias ya definidas, dado un marco regulatorio claro, en un panorama económico más estable, puesto que, en la coyuntura socioeconómica actual, no se favorece el mayor uso de los servicios financieros<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> ÁVILA FORERO, Raúl. Opinión. Competencia y eficiencia bancaria colombiana. En: Dinero [en línea], (14 de octubre, 2016), [citado en 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/competencia-y-eficiencia-bancaria-colombiana-por-raul-avila/234971?> >.



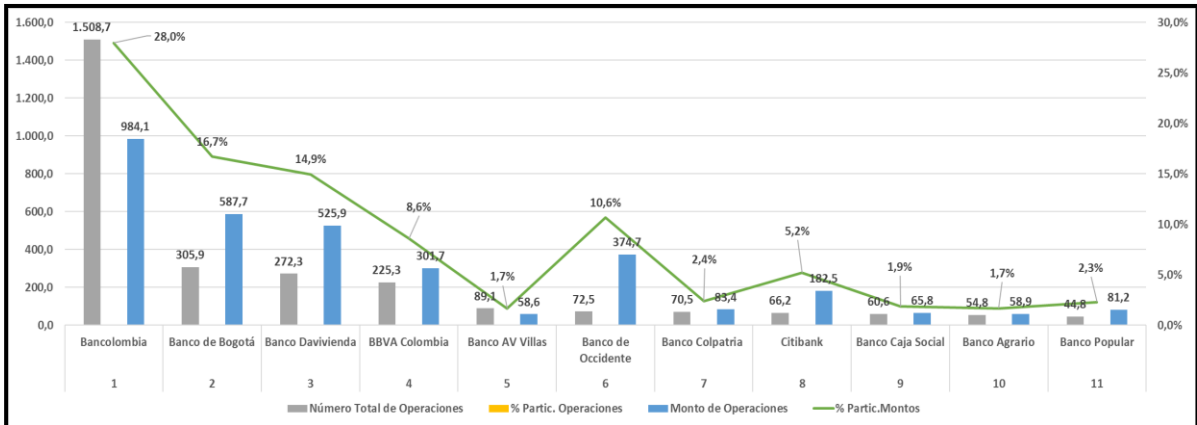
### 1.3.3.3. Definición del principal competidor

Tabla 11. Principal competidor

N°	Entidad	Número de Operaciones Monetarias	Número de Operaciones no Monetarias	Número Total de Operaciones	% Partic. Operaciones	Monto de Operaciones	% Partic. Montos
1	Bancolombia	508.022.161	1.000.662.882	1.508.685.043	52%	\$ 984.112.203	28%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia I semestre 2018

Gráfica 7. Principal Competidor



### 1.3.4. Análisis del principal competidor

Bancolombia es una organización financiera colombiana, que pertenece al Grupo Sura. Es el banco privado más grande del país, en lo que respecta a patrimonio y activos y es uno de los bancos más grandes de América. Su centro de operaciones está ubicado en la ciudad de Medellín. En 2010 logra consolidar más de 7 mil clientes, lo cual le representó un 20 % del mercado bancario colombiano, siendo así el banco más grande de Colombia. La Banca de Inversión Bancolombia (BIB) fue reconocida en los Euromoney Awards for Excellence Country 2018 como

la mejor Banca de Inversión en el país. La revista Euromoney destacó el liderazgo de la compañía en fusiones y adquisiciones, financiamiento estructurado y mercado de capitales<sup>35</sup>.

Tabla 12. Composición de Bancolombia

<b>Activo Total Junio 2017 (US\$ Mill)</b>	<b>Cartera de Créditos Junio 2017 (US\$ Mill)</b>	<b>Depósitos Junio 2017 (US\$ Mill)</b>	<b>Patrimonio 2017 (US\$ Mill)</b>	<b>Utilidad Anual 2017 (US\$ Mill)</b>
<b>47.281,80</b>	34.714,50	33.929,90	6.509,60	636,4

Fuente: página Bancolombia 2018

### a) Producto

Tabla 13. Portafolio de productos

<b>Productos de capitación</b>	<b>Productos de colocación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CDT</li> <li>• Cuentas de Ahorro</li> <li>• Cuenta Corriente</li> <li>• Renta Fija</li> <li>• Mercado Monetario</li> <li>• Inversiones internacionales</li> <li>• Portafolios delegados</li> <li>• Derivados</li> <li>• Operaciones en moneda extranjera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito persona natural, cartera comercial, Trade, Fomento, Servicios de respaldo, Locales y otros, Constructor, crédito vehículo, Financiación en dólares.</li> <li>• Cuentas en el Exterior.</li> <li>• Cuenta Única para Campañas Políticas Bancolombia               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta Nómina</li> <li>• Fondos de Inversión</li> <li>• Compra y Venta de Acciones</li> <li>• Inversión Virtual</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: elaboración propia, 2018

<sup>35</sup> GRUPO BANCOLOMBIA. Sala de prensa. Banca de Inversión Bancolombia, reconocida como la mejor del país [en línea], (23 de julio, 2018), [citado el 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-financieros/banca-de-inversion-reconocida-como-la-mejor-del-pais>>.

## b) Escala de precios

Tabla 14. Tarifas sucursales física

Descripción	Tarifa (SIN Iva)
Certificados y referencias Bancarias	\$ 5.671
Comprobante de transacciones/Certificación de las transacciones viva voz / copias cheques	\$ 5.671
Consulta de movimientos/ Copia de extracto (por periodo)	\$ 6.000
Consulta de saldo (cuenta corriente y Ahorros)	\$ 3.850
Consulta de saldo tarjeta de crédito, fondos de inversión, créditos	\$ 3.850
Paz y salvo	\$ 0
Retiro	\$ 7.200

Fuente: [www.grupobancolombia.com](http://www.grupobancolombia.com)

- **Análisis**

### a) Posicionamiento

Durante el Foro Económico Mundial, celebrado entre el 20 y el 23 de enero en Davos, Suiza, Bancolombia fue reconocido como el quinto banco más sostenible del mundo y el primero del continente americano, por encima incluso de las instituciones estadounidenses y canadienses. Por sexto año consecutivo la organización fue incluida en el Sustainability Yearbook de la firma RobecoSAM, pero en esta ocasión el banco obtuvo medalla en la categoría bronce, lo que lo ubica como el quinto banco más sostenible del mundo. “Esto nos llena de orgullo, pues da cuenta del alcance de las diferentes políticas institucionales que

promueven la construcción de una sociedad mejor”<sup>36</sup>, comenta Carlos Raúl Yepes, presidente de Bancolombia, no solo para resaltar el logro de la organización sino para referirse al hecho de que en pleno Foro Económico haya un espacio para resaltar a una empresa colombiana.

Bancolombia comparte las primeras posiciones en el sector bancos del anuario con las siguientes compañías: Westpac Banking Corp Ltd, Australia & New Zealand Banking Group Ltd. y National Australia Bank Ltd, de Australia; y en el cuarto lugar, ING Groep NV, de los Países Bajos. Esta publicación tiene el objetivo de dar a conocer a los inversionistas internacionales las empresas con mejores prácticas orientadas hacia la sostenibilidad ambiental, económica y social. Para cada edición, la firma invita las 2.500 mayores compañías del mundo, tomando como referencia el Dow Jones Global Total Stock Market Index, para ser evaluadas según exigentes estándares de sostenibilidad. Las empresas finalistas son aproximadamente el 15% de cada uno de los 59 sectores de la economía, lo que posiciona este anuario como un referente en asuntos de sostenibilidad”, afirmó Yepes.

Trabajar responsablemente con nuestros grupos de relación nos permite ratificar nuestra convicción de generar valor compartido y ser un actor social que contribuye en la solución de los problemas que nos aquejan como sociedad. Ser incluidos en este anuario es un reconocimiento a este esfuerzo conjunto, pero también es una invitación a seguir comprometidos por mejorar cada día nuestro impacto positivo en las comunidades donde tenemos presencia, pensando en crecer de manera perdurable y en mantener relaciones de confianza con nuestros empleados, clientes, proveedores, inversionistas, autoridades y comunidades<sup>37</sup>.

---

<sup>36</sup> GRUPO BANCOLOMBIA. Sala de prensa. Bancolombia, quinto banco más sostenible del mundo [en línea], (20 de enero, 2016), [citado el 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/bancolombia-quinto-banco-mas-sostenible-del-mundo>>.

<sup>37</sup> GRUPO BANCOLOMBIA. Sala de prensa. Bancolombia, quinto banco más sostenible del mundo [en línea], (20 de enero, 2016), [citado el 9 de agosto de 2018]. Disponible en:

Algunos pasos del camino hacia la sostenibilidad:

**b) Estrategias**

Por una economía próspera:

- Participar en las iniciativas que apalancan la adquisición de vivienda, como la extensión del subsidio en tasa de interés para la clase media.
- Trabajar con la Agencia Nacional de Infraestructura, para definir el modelo de participación como financiadores de 30 proyectos de concesiones viales que serán implementados en los próximos cuatro años.
- Apoyar a más de 1.300.000 micro, pequeñas y medianas empresas para sus necesidades de financiación y captación, lo cual representa el 44% de las pymes del país.
- Desarrollar la mejor banca móvil de América Latina según Global Finance, lo que contribuye a mejorar la vida de nuestros clientes.
- Aplicar los Principios de Inversión Responsable de la ONU. H2: Por un medio ambiente saludable:

Bancolombia recibió el premio beyond Banking del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en la modalidad PlanetBanking. La estrategia de pago por servicios ambientales - BanCO2 fue destacada por intermediarios financieros de Latinoamérica y el Caribe por su sostenibilidad social, medioambiental y de

---

<<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/bancolombia-quinto-banco-mas-sostenible-del-mundo>>.

gobierno corporativo, como la ‘Mejor iniciativa de sostenibilidad financiera en 2014’<sup>38</sup>.

- Inaugurar las dos primeras sucursales sostenibles (Bogotá y Envigado), construidas bajo criterios ambientales en términos de diseño, materiales y energía.
- El edificio de Dirección General, en Medellín, fue reconocido recientemente con el Certificado internacional bEQ (Building Energy Quotient), con lo que se convierte en la primera edificación en Colombia en obtenerlo.
- Contar con estrategias de ecoeficiencia corporativas con metas a 2020 para reducir en 50% el consumo de agua, 10% el de energía, 35% el de papel y 16% el de viajes, frente a lo consumido en 2010.
- Contar con un modelo de negocios sostenibles que ofrece beneficios desde los servicios financieros y asistencia técnica para el desarrollo de los proyectos de nuestros clientes que generen beneficios sociales y ambientales. Gracias a ello la entidad ha financiado más de 215 proyectos en los últimos tres años que equivalen aproximadamente a 450.000 millones de pesos.

### **c) Característica diferencial**

Por una sociedad incluyente:

---

<sup>38</sup> GRUPO BANCOLOMBIA. Sala de prensa. Bancolombia, quinto banco más sostenible del mundo [en línea], (20 de enero, 2016), [citado el 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/bancolombia-quinto-banco-mas-sostenible-del-mundo>>.

- Acercar a más personas al uso de servicios financieros con Ahorro a la Mano, la cuenta de ahorros gratis que se abre desde el celular que hoy cuenta con más de 407.000 usuarios.
- Tener como clientes a más del 31% de las personas bancarizadas del país.
- Seguir llegando a las poblaciones más alejadas del país; hoy la entidad llega a 875 municipios en Colombia, 124 en El Salvador y 9 Panamá<sup>39</sup>.

#### **d) Programas de promoción actuales**

- Crear el programa Bancolombia para Todos, que responde a la estrategia de diversidad e inclusión del talento del Grupo Bancolombia, para vincular laboralmente a personas con discapacidad física, visual, comunidades indígenas y afrodescendientes.
- Lograr una participación de 19.850 voluntarios en Colombia, movilizandolos cada vez a más colaboradores en pro de las comunidades menos favorecidas; esta iniciativa ha beneficiado a más de 45.800 personas.
- Trabajar en alianza con el sector público y privado para promover el desarrollo de la primera infancia, beneficiado así a 600.000 niños en todos los departamentos de Colombia.
- A través de las becas Sueños de Paz, apoyar a jóvenes de escasos recursos para que puedan continuar con sus estudios técnicos, tecnológicos y profesionales. Hoy hay 1.140 becarios en el país.
- Apoyar a 453 emprendedores de cinco regiones del país, acompañándolos en el correcto manejo de sus finanzas y en el mejoramiento de sus productos para que

---

<sup>39</sup> GRUPO BANCOLOMBIA. Sala de prensa. Bancolombia, quinto banco más sostenible del mundo [en línea], (20 de enero, 2016), [citado el 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/bancolombia-quinto-banco-mas-sostenible-del-mundo>>.

sean ejemplo y agentes de transformación social dentro de sus propias comunidades<sup>40</sup>.

**1.3.5. Resultados de la investigación de mercados.** El Banco toma como base la investigación de mercados realizada por la firma IZO desarrollada entre septiembre y octubre de 2017:

Somos un grupo de profesionales, apasionados por el mundo del cliente y pioneros en las estrategias de Experiencia de Cliente en Iberoamérica. Contribuimos con nuestro trabajo a mejorar la vida de millones de personas, ayudando a las compañías a transformar la experiencia con sus clientes<sup>41</sup>.

Nota: es de aclarar que el Banco no permitió que esta investigación se anexara dado que es información confidencial de la investigación del Banco.

### **1.3.6. Objetivos de la investigación de mercados**

- Conocer mediante uso de técnicas de investigación el nivel de satisfacción de clientes persona natural con el servicio prestado por el Banco Popular, profundizando en las razones de su sentir para poder brindar a los equipos encargados de su acompañamiento elementos que les permitan reforzar aquellas prácticas que reconozcan de nuestro servicio y/o modificar las que generan experiencias poco placenteras y/o difíciles a nuestros clientes.

El objetivo de la investigación de mercados realizada por el Banco Popular apunta directamente saber y entender cuál es la percepción de los clientes

---

<sup>40</sup> GRUPO BANCOLOMBIA. Sala de prensa. Bancolombia, quinto banco más sostenible del mundo [en línea], (20 de enero, 2016), [citado el 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/bancolombia-quinto-banco-mas-sostenible-del-mundo>>.

<sup>41</sup> IZO The Experience Design Company. Quiénes somos [en línea], (s.f.), [citado el 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://izo.es/quienes-somos/>>.

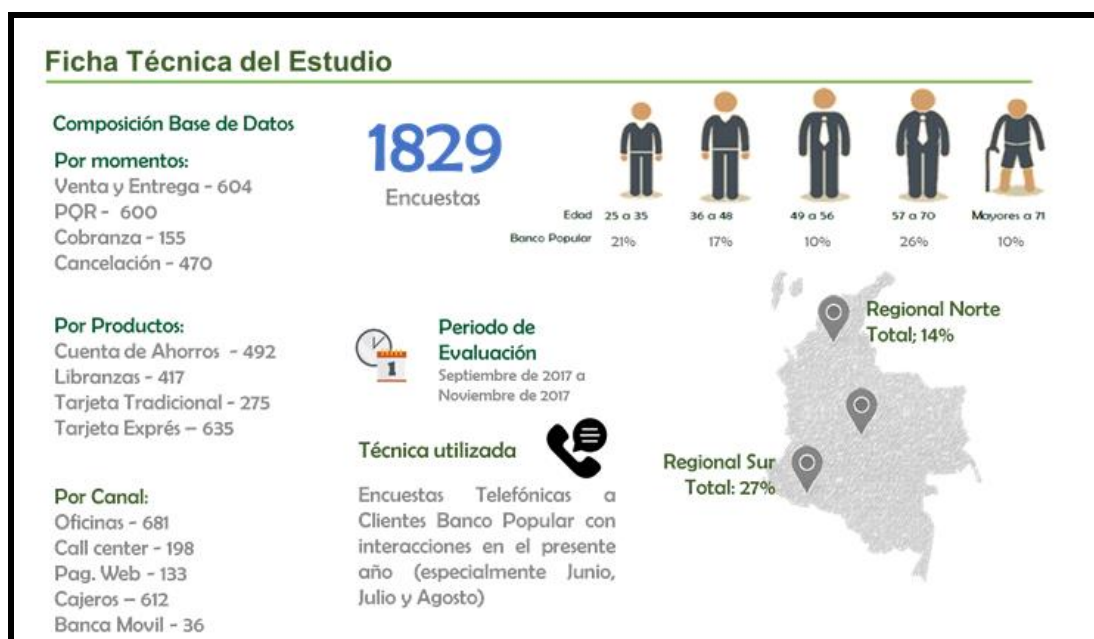


frente a las oficinas Bancarias a nivel nacional, por tal motivo se evalúan variables como:

- Satisfacción del cliente
- Prestación de Servicio hacia los clientes
- Experiencia del cliente

### 1.3.7. Ficha técnica de investigación de mercados

Gráfica 8. Ficha técnica del estudio



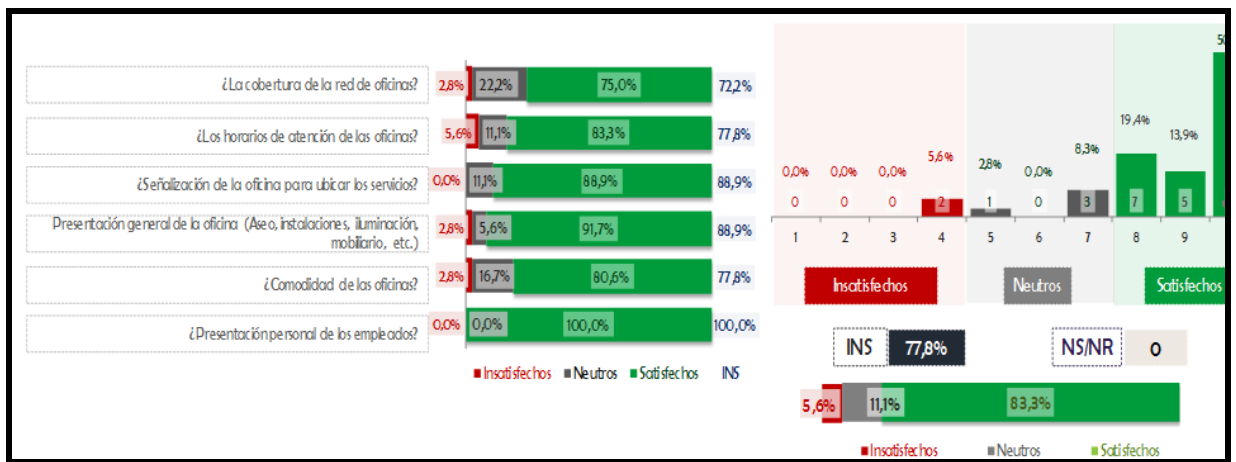
Fuente: investigación y mercados. Banco Popular, 2017.

### 1.3.8. Análisis de la investigación de mercados

- Muestra: se realizó la muestra con 80 clientes activos del Banco Popular y que hallan transando durante los últimos tres meses del año 2017.

- Fecha: Se realizó entre septiembre y octubre del 2017.
- Aplicación: se tomó el 80% ciudades principales y 20% municipios en Colombia.
- Producto: cuenta de ahorros.

Gráfica 9. ¿Por favor valore su satisfacción frente a los siguientes aspectos relacionados con las oficinas del Banco Popular?

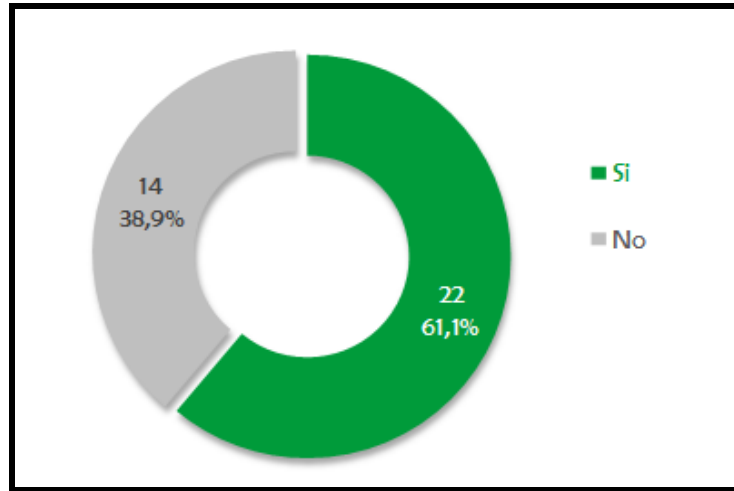


Fuente: IZO *The Experience Design Company*

### • Análisis

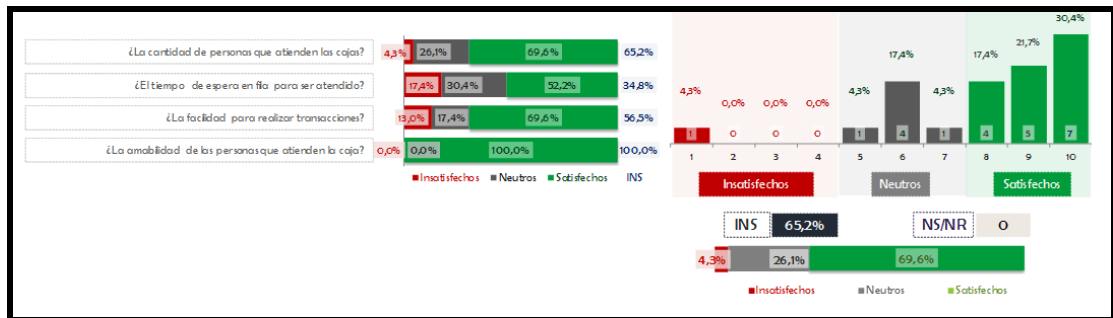
Se evidencia que el 5.6% de los encuestados responden como personas insatisfechas en los horarios de atención de las oficinas, lo cual lleva a que el Banco realice una ampliación en los horarios de fin de semana y entre semana, dado que los clientes aprovechan su hora de almuerzo para realizar pagos, transacciones o solicitudes de crédito en las oficinas.

Gráfica 10. ¿Ha realizado trámites con los asesores?



Fuente: IZO The Experience Design Company

Gráfica 11. Teniendo en cuenta su experiencia en las cajas por favor responda



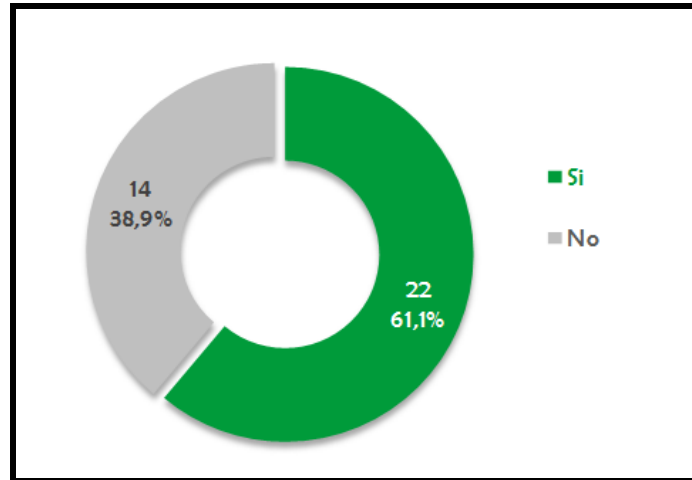
Fuente: IZO The Experience Design Company

- Análisis**

Se evidencia que el 4.3% de los encuestados responden como personas insatisfechas en los horarios de atención de las oficinas en cuanto a la prestación de servicios transaccionales en las cajas, con el proyecto de migración

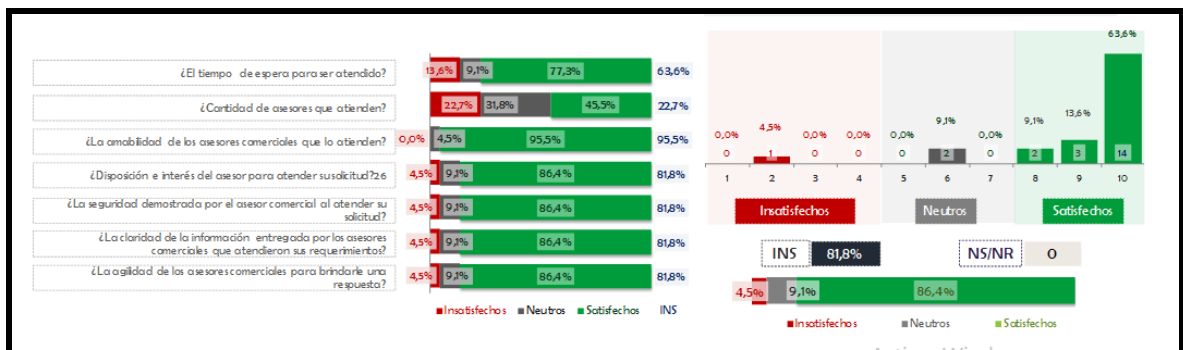
transaccional el Banco realizara acciones correctivas para que los clientes usen y realicen las transacciones por los canales virtuales o de autogestión

Gráfica 12. ¿Ha realizado trámites con los asesores?



Fuente: IZO The Experience Design Company

Gráfica 13. Por favor valore su satisfacción frente a los siguientes aspectos relacionados con las oficinas del Banco Popular

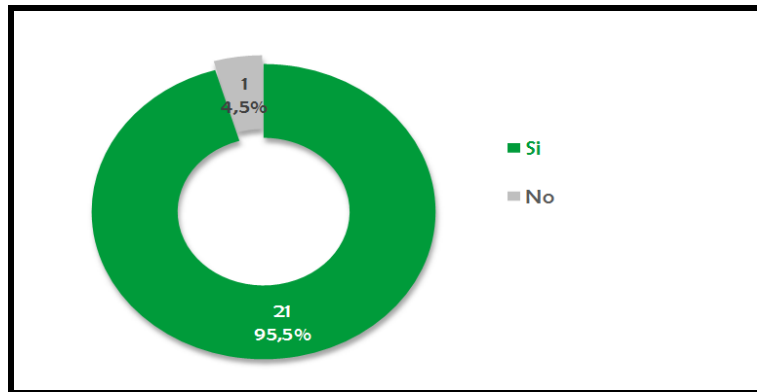


Fuente: IZO The Experience Design Company

- **Análisis**

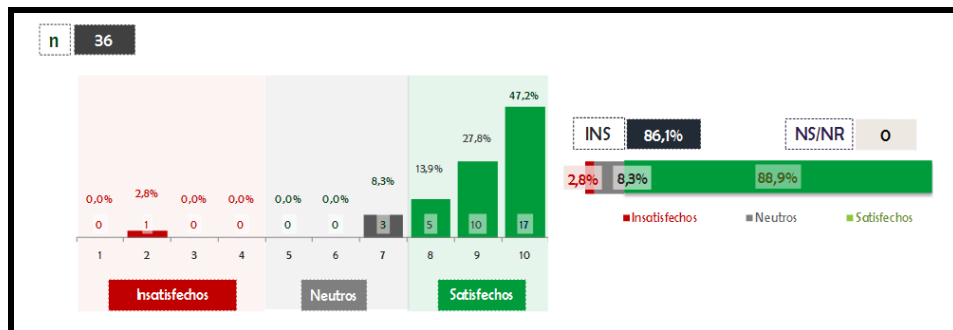
Se evidencia que el 4.5% de los encuestados responden como personas insatisfechas en cuanto al conocimiento del asesor comercial dado que no generan seguridad ante las preguntas que realiza el cliente, con el proyecto de Modelo de Actuación Comercial el Banco está trabajando arduamente para realizar capacitaciones al personal comercial que prestan servicio en las oficinas.

Gráfica 54. ¿El asesor le brindó solución efectiva a su solicitud?



Fuente: IZO The Experience Design Company

Gráfica 65. En general, ¿qué tan satisfecho está con el servicio que recibe en las oficinas del Banco Popular?

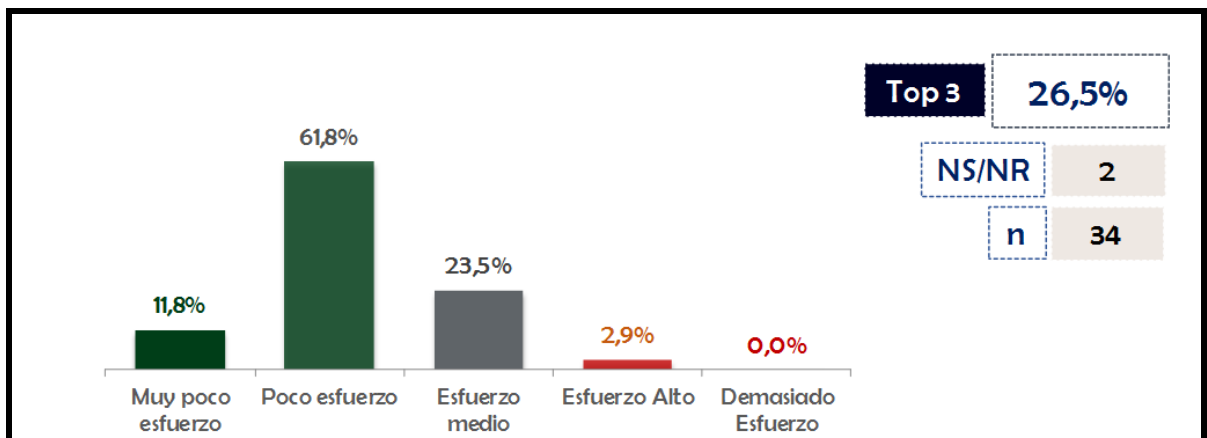


Fuente: IZO The Experience Design Company

- **Análisis**

Se evidencia que el 2.8% de los encuestados responden como personas insatisfechas en cuanto al servicio que se recibe en las oficinas dado que no generan la una experiencia de cliente sobre la información recibida.

Gráfica 76. ¿Qué tanto esfuerzo le genera realizar transacciones en las oficinas del Banco?



Fuente: IZO The Experience Design Company

- **Análisis**

De una muestra de 34 personas se les preguntó el esfuerzo que se le genera al cliente en las oficinas del banco y se evidencia que el 61.8% de los encuestados responden que el esfuerzo es poco para realizar las transacciones o solicitudes.

## **1.4. ANÁLISIS SITUACIONAL**

**1.4.1. Análisis de la empresa.** Se realizará un análisis exhaustivo sobre la situación actual de la red de oficinas ubicadas en la zona centro de Bogotá, para implementar la estrategia de optimización y rentabilización de las sucursales identificadas como no rentables para el Banco. Se realizará un análisis del entorno empresarial de la zona y sus alrededores, comportamiento de las captaciones y colocaciones e identificación y análisis de la información relacionada con los clientes.

## **1.5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**1.5.1. Tema.** Plan de marketing para implementar la estrategia de optimización y rentabilización de las oficinas ubicadas en la zona centro Bogotá.

**1.5.2. Idea.** Diseñar y proponer un plan de marketing para optimizar y rentabilizar las oficinas ubicadas en la zona centro, analizando las variables que más impactan y valoran los clientes como es cercanía, eficiencia y agilidad. Todo lo anterior debe estar alineado con la propuesta de valor para el cliente y las estrategias de negocio de la Alta Dirección.

## **1.6. ANTECEDENTES**

El Banco Popular es una entidad financiera que tiene una trayectoria de 68 años de en Colombia, en 1.976 se traslada la sede social del Banco a la ciudad de Cali y ese mismo año se inicia el proceso de descentralización administrativa que da origen a la creación de las zonas o regionales. En la década de los ochenta, marcada por una profunda crisis en el sector financiero y por el advenimiento de las Corporaciones de Ahorro y Vivienda, se perdió la credibilidad del sector dentro del público. Como consecuencia de esta crisis, tuvo lugar la nacionalización de varias entidades por parte del Estado. Dentro de este panorama, el Banco Popular continua su camino hacia una posición de liderazgo, fortalecido en ese entonces por ser un banco oficial, sólido, seguro y con una alta credibilidad entre el público.

Ante un mercado cada vez más competido el Banco inicia un estudio profundo de autoanálisis para mejorar y poder responder a nuestros clientes y al país en general. Producto de este estudio surge el primer plan estratégico de la entidad con unas directrices, políticas y programas claros que determinaron el rumbo que más tarde habría de seguir la institución.

En el inicio de los noventa, con la Ley 45 se establece que los bancos pueden prestar servicios financieros a través de filiales y la ley 510 le da facultades al gobierno para crear un sistema de financiación de vivienda a largo plazo que con la ley 546 cambiaría del sistema UPAC al UVR, dicha reglamentación reforma totalmente el sistema financiero, abriendo aún más el mercado y la competencia.

Así se inicia un cambio trascendental en el sistema financiero, entidades reforzadas con capitales extranjeros, especialmente españoles, entidades que optaron por fusionarse para enfrentar la competencia y entidades que establecieron alianzas estratégicas con este mismo fin. En medio de esta importante transformación, el Gobierno Nacional coloca en venta sus acciones del Banco Popular. Así, el 21 de noviembre de 1996, el Grupo Luis Carlos Sarmiento Angulo LTDA a través de la Sociedad Popular Investment S.A. se convierte en su mayor accionista. Desde ese momento, el Banco Popular comienza su etapa de privatización, de cambio de esquemas para adaptarse a nuevas políticas administrativas y comerciales, hasta llegar al Banco Popular de hoy, un banco moderno, con proyección al futuro, con visión del negocio bancario, posicionado como una entidad de prestigio en el mercado, un banco favorecido y fortalecido por la alianza estratégica que integra el Grupo Aval, al que pertenecen el Banco de Bogotá, el Banco de Occidente y la Corporación de Ahorro y Vivienda AV Villas.

En la actualidad es un Banco que se ha transformado de acuerdo con los requerimientos del sector financiero y del mercado, la preocupación del Banco Popular ha sido siempre el progreso humano e intelectual su gente y en satisfacer las principales necesidades de los clientes. A través de su red de oficinas el Banco Popular, hace presencia a lo largo y ancho del país, con sedes localizadas en las principales ciudades y diversas poblaciones, en las cuales ofrece un amplio portafolio de productos y servicios a clientes y usuarios, compitiendo fuertemente con el resto de los establecimientos del sector financiero<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> BANCO POPULAR. Informe final de valor social [en línea], (s.f.), disponible en: <[https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/206b1742-fe09-4a10-8905-6fafabe71f3e/INF\\_FINAL\\_VALOR\\_SOCIAL.PDF?MOD=AJPERES](https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/206b1742-fe09-4a10-8905-6fafabe71f3e/INF_FINAL_VALOR_SOCIAL.PDF?MOD=AJPERES)>.



## 1.7. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A raíz del estudio de investigación de mercados y en los talleres trabajo que se realizaron con el consultor McKinsey & Company en el año 2017, se concluyó que actualmente el Banco tiene una amplia red de oficinas bancarias para el número de clientes activos, que las oficinas están ubicadas en lugares donde no hay presencia de los segmentos objetivos, adicionalmente estas oficinas prestan servicios para usuarios de otros Bancos y no para los clientes propios del Banco, en el caso de ingresos vs. Costo la utilidad no se ve reflejada dado que el Banco está asumiendo tanto los costos como los gastos y por tal razón genera pérdida a final del ejercicio.

Para este caso de estudio se tomarán las oficinas que están ubicadas en la zona centro de Bogotá y con la información obtenida, se cree que las siguientes pueden ser las posibles causas:

- Poca demanda de transacciones propias del Banco
- Costos altos por transacción en cajas
- Migrar las transacciones a canales alternos
- El Banco debe realizar un análisis, caso por caso, de las oficinas para no generar disfunciones y evaluar los criterios de proximidad dado que esto genera canibalismo entre las mismas oficinas por querer cubrir un mismo mercado.
- Capacidad utilizada vs. Capacidad instalada no aprovechada
- Oficinas con áreas grandes y subutilizadas

- El Banco tiene presencia en lugares que no son rentables y donde se presta servicio a usuarios de otros Bancos, lo cual implica desgaste operativo y de personal, altos costos\*.

**1.7.1. Formulación del problema.** El Banco Popular en este momento se encuentra desarrollando un proyecto de optimización en la red de oficinas bancarias por lo cual está buscando mejorar sus indicadores de rentabilidad. El banco realizó las investigaciones y desarrolló los casos de negocio de las oficinas que reportaban pérdida para el año 2017, donde se evidenciaron los siguientes problemas\*:

- a) El 80x de las transacciones están representadas por recaudos de códigos de barras, esto quiere decir prestación de servicios solo para usuarios, decrecimiento en transacciones propias del Banco (pago de obligaciones, cartera entre otras) y gastos administrativos elevados, capacidad instalada no aprovechada, oficinas para atención de usuarios de otros Bancos y no para clientes, por ende los clientes no visitan las oficinas y la productividad comercial es baja a esto se le suma las nuevas tendencias y comportamientos de los clientes en la era digital.
- b) Por tal razón las pérdidas son considerables dado que, al realizar la comparación con otros Bancos, el Banco Popular debe ceñirse a los nuevos modelos de negocio Bancario en Colombia.

---

\* Información restringida de la Gerencia de segmentos, productos y canales del Banco Popular, 2018.

\* Información restringida de la Gerencia de segmentos, productos y canales del Banco Popular, 2018.

- c) En la actualidad Colombia tiene un crecimiento acelerado de Fintech, compañías de financiamiento y entidades Bancarias que están mostrando la revolución en la Banca Financiera.
- d) La modernización del sector público y privado ha sido una de las metas trazadas por los gobiernos a nivel mundial, por el avance de la economía de mercados, en arraigo de la globalización de la economía.
- e) En Colombia, la adopción de los avances tecnológicos y herramientas como el Big Data o el iCloud han sido transversales en la gestión de todas las industrias; sin embargo, el progreso que poco a poco han sumado algunas empresas para ofrecer modelos de negocio más dinámicos y eficientes se ve frenado por el miedo y el posible desconocimiento sobre su funcionamiento en el mundo digital.
- f) Actualmente en Colombia, el sector Fintech ha liderado e impulsado el tema digital, logrando llevar al público los servicios bancarios en línea, permitiendo así que los ciudadanos progresivamente se involucren y conozcan de cerca el funcionamiento de los créditos y pagos online o las transacciones en línea. A pesar de los esfuerzos de la industria por impulsar el uso de herramientas tecnológicas para la evolución no solo del mismo sector sino de todo el país, aún estos intentos quedan grises en su implementación.
- g) Según el reporte de IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018, gestionado por IMD Business School, en términos de digitalización, Colombia ocupa el puesto número 59 de 63 de países registrados y analizados en la lista. Pero ¿por qué, aun cuando el índice de desarrollo

digital ha sido tan bajo, Colombia se posiciona como el tercer país en América Latina en el impulso del sector fintech?

- h) Y por último en realidad, la necesidad de la población por acceder a servicios financieros ha generado que el sector sea cada vez más atractivo y atento ante la demanda; sin duda, acceder a un servicio bancario a través de internet es una puerta de entrada a la bancarización y es allí donde la banca tradicional se convierte en un aliado para este innovador sector.

**1.7.2. Justificación del problema.** El trabajo de investigación se enmarca en el programa de Posgrado: Especialización en Gerencia de Mercadeo Estratégico dictado en la Universidad Piloto de Colombia y los motivos que conducen a esta investigación son académicos. El punto de partida lo constituye la situación actual del Banco Popular en que no refleja o que no hay claridad y enfoque del canal de distribución actual de las oficinas bancarias, dado a las estrategias de la anterior administración presidencial se vio la necesidad en crecer y ampliar la red servicios sin tener en cuenta los clientes y sus necesidades, por ende la intención de la empresa era ser la red más grande del país y ampliar su proyecto expansionista para generar recordación de marca, así las utilidades no acompañaran el impacto en los resultados financieros del Banco. Por lo tanto, se hace necesaria una intervención (de que tipo) en la actualidad que permita medir el impacto en las utilidades del canal de oficinas de la zona centro de Bogotá para lo cual se realizó un estudio de las oficinas bancarias que no son rentables y así mismo empezar a detectar cuales generan más impacto en el ahorro para la empresa, llevando a cabo proyectos de actualización de procesos internos y externos que lleva en al objetivo principal.

Con este trabajo se busca crear la estrategia para la red de distribución donde los segmentos objetivos nos dan el input para saber dónde deben estar ubicadas las oficinas estratégicamente. Aunque los motivos que conducen la realización de este trabajo son personales y académicos, permite ampliar los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje como especialistas en Gerencia de Mercadeo Estratégico, se ha decidido trabajar el tema de Plan de Marketing mediante un proceso integrador teoría-practica considerando que en la mayoría de las organizaciones. Además, se ha convertido en uno de los desafíos fundamentales para la alta gerencia por su impacto en los resultados y en la fidelización de clientes\*.

## 1.8. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Tabla 15. Matriz Perfil Competitivo Banco Popular

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO BANCO POPULAR							
		BANCO POPULAR		BANCOLOMBIA		BANCO BOGOTÁ	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Horarios de atención de las oficinas	0,1	9	0,9	9	0,9	9	0,9
señalización de la oficina para ubicar los servicios	0,1	8	0,8	6	0,6	8	0,8
presentación general de la oficina	0,1	9	0,9	9	0,9	9	0,9
cobertura red de oficinas	0,3	8	2,4	9	2,7	8	2,4
Comodidad de las oficinas	0,2	5	1	9	1,8	7	1,4
Presentación personal de los empleados del personal	0,2	7	1,4	9	1,8	8	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>46</b>	<b>7,4</b>	<b>51</b>	<b>8,7</b>	<b>49</b>	<b>8</b>

Fuente: elaboración propia, 2018

Los factores críticos de éxito son puntos clave que cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de la empresa y su negocio, logrando sus objetivos. Por el contrario, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la organización. Por tanto, las

---

\* Información restringida de la Gerencia de segmentos, productos y canales del Banco Popular, 2018

percepciones de los encuestados sobre lo que se está haciendo en el Banco Popular con respecto a las acciones de mejoramiento de las oficinas en cuanto temas de horarios de atención, señalización, cobertura de red, comodidad y presentación del personal lo consideran como factores importantes en la experiencia del cliente que visita las oficinas, es decir que estos factores contribuyen a un mejor desarrollo y posicionamiento del Banco en la mente del consumidor. Los clientes de sucursales indican que el Banco está trabajando en el liderazgo y que se está invirtiendo en tecnología para que los procesos internos y la experiencia del cliente va de la mano con la propuesta de valor diferencial que se ofrece<sup>43</sup>.

## **1.9. OBJETIVOS DEL PLAN**

**1.9.1. Objetivo General:** Diseñar un plan de marketing soportado en la estrategia de la alta dirección que vaya de la mano con la propuesta de valor y la experiencia del cliente, con el propósito de establecer un sistema de valor y de ideas que potencie los canales actuales y vaya encaminado con los objetivos estratégicos de la organización\*.

### **1.9.2. Objetivos Específicos:**

- Diseñar y proponer un plan de marketing para implementar la estrategia de optimización para las oficinas bancarias ubicadas en la zona centro en Bogotá y replicar el modelo a nivel nacional de acuerdo con la experiencia obtenida en el piloto.
- Realizar un diagnóstico de percepción del cliente hacia oficinas ubicadas en la zona centro, a través de entrevistas, encuestas para identificar factores que favorezcan tracen las tácticas y estrategias a utilizar.

---

<sup>43</sup> HEFLO. Conozca los principales ejemplos de los factores críticos de éxito en las empresas [en línea], (12 de julio, 2017). Disponible en: <<https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-factores-criticos-exito/>>.

\* Información restringida de la Gerencia de segmentos, productos y canales del Banco Popular, 2018

- Elaborar un análisis del estado actual de la empresa a nivel interno y externo por medio de la aplicación de las matrices DOFA, MEFI, MEFE, PESTAL, LAS 5 FUERZAS DE PORTER, POSICIONAMIENTO.
- Diseñar una propuesta estratégica para la Gerencia de Marketing del Banco y un plan de acciones e iniciativas.
- Elaboración del cronograma, presupuesto e indicadores de gestión para la implementación del plan de marketing.

## **2. SECCIÓN II. RESULTADOS**

### **2.1. ESTRATÉGIAS BÁSICAS DE MARKETING**

Las estrategias de marketing van enfocadas a la optimización y rentabilización de las oficinas en general, adicionalmente se debe entregar a los clientes de estas oficinas una mejor experiencia y entrega del servicio. Se evidencio que en estas oficinas existe una mezcla de clientes como son pensionados, trabajadores formales, no formales, fuerzas militares entre otros, se tomó para el caso de estudio los trabajadores asalariados de 1 SMLV hasta 10 SMLV, edad entre 25 a 35 años que realizan pagos de productos del Banco, recibos públicos y consignaciones.

### **2.2. ESTRATÉGIAS GENERALES PARA ESTIMULAR LA DEMANDA PRIMARIA Y SELECTIVA**

#### **a) Demanda primaria**

- Identificar el tipo de transacción que más demanda tiene la oficina
- Analizar e identificar a que canal se puede migrar la transacción e informar al cliente porque canales los puede realizar

#### **b) Demanda selectiva**

- Identificar los clientes que se acercan a estas oficinas a solicitar información sobre productos
- Entregar una mayor experiencia al cliente en la plataforma de asesoría comercial\*

---

\* Información restringida de la Gerencia de segmentos, productos y canales del Banco Popular, 2018.



## **2.3. PROGRAMAS DE MARKETING**

**2.3.1. Propuesta de valor:** Aplicar el modelo de optimización y migración transaccional para que las oficinas sean más rentables y promover en los clientes la utilización de los canales alternos para que realicen sus pagos, consultas entre otras transacciones en menor tiempo, a menor costo y con canales rápidos y eficientes.

### **2.3.2. Logística y distribución**

**Estrategias:** La estrategia se implementará durante los dos primeros años y se realizará en etapas; se construirá los análisis macro y micro que comtemplan los análisis Top-down y bottom -up de la red de sucursales a nivel nacional, se tomaran decisiones de inversión partiendo de las variables globales y poco a poco ir descendiendo hacia variables más específicas, adicionalmente analizar las oportunidades de la inversión.

Por lo anterior para realizarlo primero se analizaran variables como situación economica internacional, perspectivas de economia nacional y revisión de los sectores e identificando cual es el sector de mayor y menor crecimiento.

En la primera etapa se realizaran los casos de negocio identificando las variables de rentabilidad , transaccionalidad ,proximidad y la capacidad utilizada vs. Capacidad instalada.

En la segunda etapa se realizaran los análisis micro, Test & Learn y se definirán los indicadores para medir este piloto.

En la tercera etapa se aplicara un nuevo modelo de servicio para la red de oficinas faltantes donde se vuelvan oficinas costo eficientes y acordes a las preferencias digitales de los clientes.

**Tácticas:** La táctica que se utilizará será realizar la implementación de palancas de optimización para la reducir los costos de las sucursales optimizables y realizar un Roadmap.

Realizar una guía de aprendizajes de los distintos live labs con recomendaciones de prácticas a implementar a escala a lo largo de la red de oficinas.

**2.3.2.1. Macroplan. Esta estrategia tiene tres etapas.**

Tabla 16. Etapas de la estrategia

<b>Etapas</b>	<b>Definición</b>	<b>Variables</b>
<b>Limpia</b>	Es un análisis macro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Transaccionalidad</li> <li>• Proximidad</li> <li>• Capacidad instalada vs. capacidad utilizada</li> </ul>
<b>Optimiza</b>	Análisis micro, Test & Learn y definición de KPI's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda por transacciones</li> <li>• Costos por transacción</li> </ul>
<b>Transforma</b>	Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volver las oficinas costo eficientes.</li> <li>• Necesidades de los clientes – nuevas tendencias digitales.</li> <li>• Omnicanalidad</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, 2018

## 2.4. IMPACTO FINANCIERO PARA EL BANCO

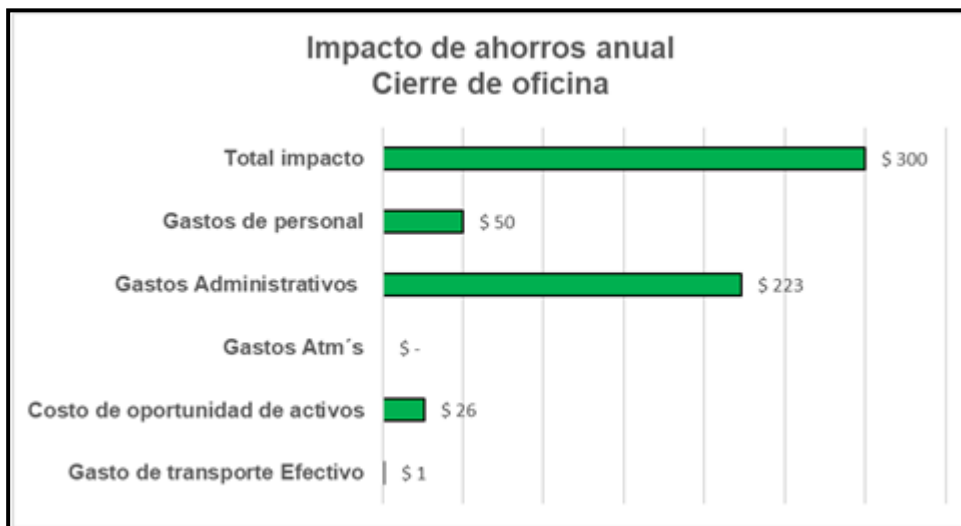
El diseño del plan está centrado en la optimización y rentabilización de las sucursales sin afectar el servicio a los clientes brindando un excelente servicio en las sucursales a nivel nacional.

Por lo anterior se busca la optimización y rentabilización de la red existente y así incrementar el número de clientes de los segmentos objetivo del Banco y aumento en los ingresos anuales para la entidad.

Con la obtención de los objetivos anteriores se consigue una mayor participación en la cuota de mercado, así como un incremento en el EBITDA de la compañía, lo que redunda en una aportación real de valor para los accionistas.

Gráfica 87. Impacto de ahorros anual. Cierre de oficina

Cifra expresada en Millones COP

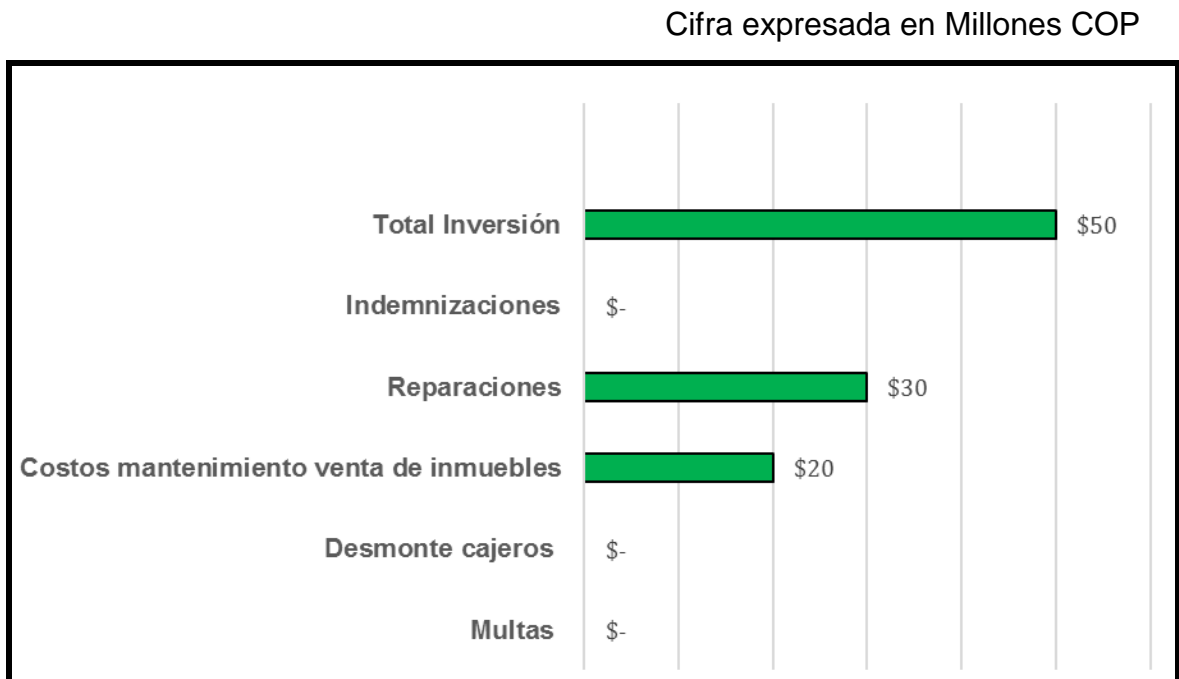


Fuente: Gerencia de Productos, Segmentos y Canales Banco Popular, 2018.

- **Análisis**

Se evidencia que para el cierre de una oficina el impacto en ahorros anual es alto dado que tenemos en cuenta los rubros más representativos que hacen que el Banco genere pérdida en sus estados financieros.

Gráfica 98. Distribución de inversión inicial cierre de oficina



Fuente: Gerencia de productos, segmentos y canales Banco Popular 2018

- **Análisis**

Se evidencia para que para cerrar una oficina la inversión inicial es aproximadamente de 50 millones COP, los mayores rubros están representados por las reparaciones y costos de mantenimiento para la venta de los inmuebles.



Tabla 18 Econograma económico de actividades

ECONOGRAMA ECONÓMICO DE ACTIVIDADES				MES 2																															
Proceso	Sub Proceso	Responsable	Tiempo en días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
			15																																
	adecuación de los espacios y puestos de trabajo	Infraestructura/Arquitectura	8		\$ 1,000,000																														
	Certificación de puntos de red asesores y cajeros nuevos	Infraestructura/Arquitectura	5		\$ 1,000,000																														
	instalación de señalética y portafiches	Infraestructura/Arquitectura	2						\$ 2,500,000																										
	Reparaciones	Infraestructura/Arquitectura	88																																
	Banqueamiento Oficina	Infraestructura/Arquitectura	7		\$ 2,000,000																														
	Preliminares	Infraestructura/Arquitectura	7		\$ 2,000,000																														
	Obra electrica	Infraestructura/Arquitectura	20						\$ 7,000,000																										
	Mampostería	Infraestructura/Arquitectura	5		\$ 8,000,000																														
	Pisos	Infraestructura/Arquitectura	3		\$ 7,000,000																														
	Cielo rasos	Infraestructura/Arquitectura	5		\$ 3,000,000																														
	Vidrios	Infraestructura/Arquitectura	1						\$ 600,000																										
	Pintura	Infraestructura/Arquitectura	5		\$ 2,800,000																														
	Carpintería metálica	Infraestructura/Arquitectura	2						\$ 1,500,000																										
	Carpintería en madera	Infraestructura/Arquitectura	2						\$ 1,200,000																										
	Transporte	Infraestructura/Arquitectura	2						\$ 1,000,000																										
	Instalación/desinstalación de mobiliario	Infraestructura/Arquitectura	3						\$ 600,000																										
	Señalización diagnostico	Infraestructura/Arquitectura	3						\$ 400,000																										
	Señalización artes	Infraestructura/Arquitectura	4						\$ 400,000																										
	Señalización producción	Infraestructura/Arquitectura	10						\$ 250,000																										
	Señalización instalación	Infraestructura/Arquitectura	3						\$ 150,000																										
	Traslado de equipos de computo	Infraestructura/Arquitectura	1																																
	Traslado cajas fuertes	Infraestructura/Arquitectura	5																																
	Costos de Mito venta de inmuebles	Infraestructura/Arquitectura	8		\$ 10,000,000																														
	Traslado de archivo	Abastecimiento	1																																

## 2.5. COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING

### 2.5.1. Plan de comunicaciones interno

#### 2.5.1.1. Estrategía de gestión de cambio

Objetivos: Contribuir a la prueba piloto de la optimización de las dos oficinas centro del Banco Popular a través de un plan de comunicaciones para los empleados y clientes.

Estrategia: Realizar un plan de comunicaciones que apoye el proceso de la optimización de las dos oficinas del Banco Popular en el centro de Bogotá, como plan piloto.

Plan: Generar percepciones positivas y alineadas para los colaboradores y clientes de las dos oficinas centro del Banco Popular en el proceso de optimización.

- Posicionar al Banco Popular como un Banco innovador.

- Fases:

Sensibilización, lanzamiento y adaptación.

Fase 1 - Sensibilización: A través de una campaña de comunicación y diferentes canales de comunicación, generar expectativas a los clientes con el nuevo modelo de servicio de las oficinas.

Acciones: Campaña interna de expectativa.

En las pantallas de las oficinas, se proyectarán mensajes de expectativa para los clientes.

Fase 2 - Lanzamiento: Generar una gran percepción a los empleados de las oficinas centro del Banco Popular acerca del nuevo modelo de servicio, impacto y alcance.

Acciones: Se enviará a través del correo interno una invitación para desayuno de lanzamiento para los funcionarios de las oficinas que se integran.

Se realizará un desayuno de lanzamiento, con la presencia del Gerente de Mercadeo quienes expondrán el nuevo modelo y los beneficios del proyecto. Se dará un "Welcome Kit".

Fase 3 - Adaptación: Garantizar el acompañamiento a los clientes para que comprendan el nuevo modelo de servicio y los canales alternos que pueden utilizar.

Acciones: Se realizará un contenido ABC, sobre el nuevo los canales que pueden utilizar los clientes dependiendo de la necesidad. Será enviado a través del correo corporativo.

## 2.5.2. Comunicación externa.

### Marketing Mix.

- BTL: 12 meses con promotores que brinden la información necesaria a los clientes sobre: nueva ubicación de oficina y prestación integral de servicio.
- En la nueva oficina centro durante 12 meses habrá promotores brindando capacitación a los pensionados y público en general sobre las nuevas herramientas digitales y físicas del banco.
- ATL: Piezas de comunicación en la nueva oficina sobre: beneficios y tips de utilización de los canales virtuales y alternos.
- Relaciones Públicas:
- Se realizará un entrenamiento de vocería al Gerente de Mercadeo del Banco Popular.
  
- Se gestionarán relacionamientos con líderes de opinión para comunicar las innovaciones que se encuentra implementando el Banco Popular.



Tabla 19 Cronograma de Actividades plan de comunicación

ESTRATEGIA PLAN DE COMUNICACIONES																																								
Canal	Mensaje	Objetivo	semana 1			semana 2			semana 3			semana 4			semana 5			semana 6			semana 7			semana 8			semana 9													
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
Plan de comunicaciones interno																																								
Correo interno del Banco Popular a los clientes de las oficinas que se integran	Se enviará una invitación a un desayuno de lanzamiento para los clientes de las oficinas que se integran	Lanzamiento: Generar una gran percepción a los clientes del Banco Popular acerca de la integración de las oficinas y el nuevo modelo de servicios.																																						
Desayuno de lanzamiento	El Gerente de Mercado expondrá el nuevo modelo y los beneficios que tendrá al aplicarlo.	Lanzamiento: Generar una gran percepción al cliente interno y externo con respecto a nuevo modelo de servicios de las oficinas.																																						
Carta física- Se enviarán cartas a los clientes de las oficinas que se van a optimizar	Para el Banco Popular es un placer saludarlo e informarle que hemos estado trabajando con el firme propósito de entregarle un mejor servicio en el cual tenemos un nuevo modelo de atención al cliente que le permita a la compañía estar a la vanguardia de las mejores prácticas del mercado, innovando e incursionando en nuevos métodos y herramientas que nos permitan brindar a nuestros clientes un servicio eficiente, optimizar procesos y generar valor a nuestros clientes.	Lanzamiento: Generar una gran percepción a los clientes con respecto al nuevo servicio implementado en las oficinas.																																						
Correo corporativo	Se realizará un contenido ABC sobre el nuevo funcionamiento de la oficina del Banco Popular.	Adaptación: Garantizar el acompañamiento a los empleados y clientes sobre el funcionamiento de la oficina integrada																																						
Acompañamiento	Acompañamiento a los clientes en general en: canales virtuales, canales físicos y nuevas herramientas virtuales	Adaptación: Garantizar el acompañamiento a los clientes sobre el funcionamiento de los canales de autogestión.																																						
Marketing Mix																																								
BTL (Oficina que cierra y oficina que absorbe) (2 meses seguidos)	Se contratarán 5 anfitriones que brinden la información necesaria a los clientes sobre: nueva ubicación de oficina y prestación integral de servicio.	Generar la mejor percepción para los clientes frente al nuevo de atención de las oficinas																																						
Relaciones públicas	Entrenamiento de vocería al Gerente de Mercado del Banco Popular para que entregue entrevistas a medios en el caso que se requiera.	Brindar las herramientas necesarias en el manejo de información sobre el nuevo modelo de servicio de las oficinas frente a los medios de comunicación.																																						
Comunidad en redes a través de posteos	Campaña en facebook , enviando posteos 3 semanales, contando sobre los avances tecnológicos y la transformación que nuestro Banco está teniendo para beneficio de nuestros clientes.	Comunicar a través de piezas digitales, los beneficios y nuevos servicios de la nueva oficina del Banco Popular																																						
Video Hall Bancario	Piezas de comunicación en la nueva oficina sobre: beneficios y tps de utilización de las plataformas virtuales para la optimización de los servicios.	Comunicar a través de piezas de ATL en el banco, mensajes que causen impacto, fáciles de entender para la utilización de las nuevas herramientas virtuales.																																						

Fuente: elaboración propia Banco Popular 2018

Tabla 20 Presupuesto Comunicación

Acciones	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Valor total
se realizarán 3 desayunos para los clientes y empresas principales de nuestro Banco. Ronda de desayunos	Desayunos	600	\$ 4.000	\$ 2.400.000
Comunidad en redes a través de posteos.	campaña en Facebook, enviando posteos 3 semanas, contando sobre los avances tecnológicos y la transformación que nuestro Banco está teniendo para beneficio de nuestros clientes.	9 meses	\$ 100.000	\$ 900.000
Capitaciones a los trabajadores que van a ser reubicado en el Banco.	Estación de café/Desayunos	200	\$ 5.000	\$ 1.000.000
Promotores BTL (Oficina antigua y Oficina nueva)	brinden la información necesaria a los clientes sobre: nueva ubicación de oficina y prestación integral de servicio.	6 horas x semana	\$ 1.300.000	\$ 7.800.000
Cartas físicas dirigida a los clientes más representativos del Banco, contando sobre nuestro proceso de optimización	empresa de mensajería	3000	\$ 300	\$ 900.000
Merchandising	Pendón	2	\$ 100.000	\$ 200.000
información de puntos alternos	Volantes	3000	\$ 50	\$ 150.000
Relaciones públicas	Entrenamiento de vocería al gerente de mercadeo del Banco Popular.	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Video Hall Bancario	Piezas de comunicación en la nueva oficina sobre: beneficios y tips de utilización de las plataformas virtuales para la optimización de los servicios.	1	\$ 70.000.000	\$ 70.000.000
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>				<b>\$ 93.350.000</b>

Fuente: elaboración propia Banco Popular 2018

Tabla 21 Resultados e indicadores del plan de comunicación

Táctica	Concepto del Indicador	Formula del indicador	Resultado esperado
Ronda de desayunos	Número de personas asistentes (clientes P.N y P.J) De esta manera se proyecta el número de clientes a los que queremos llegar y podemos definir cuantos clientes invitamos para tener el % de efectividad	Número de clientes invitados / Número de clientes que asisten	600
Comunidad en redes a través de posteos	Número de seguidores (con este indicador buscamos identificar el Número de seguidores )	Número de envíos o comunicaciones / número de clientes que ven la comunicación y/o número de seguidores	2000/ 12 meses
Capacitaciones al personal interno	Alcance de la estrategia y sensibilización del nuevo modelo de oficinas	Número de personas capacitadas / número total de empleados del Banco	100
Promotores BTL (Oficina antigua y Oficina nueva)	número de personas que llegan por medio del volanteo realizado por los promotores en la oficinas que se cierra y la que absorbe.	historico de clientes que visitan la oficina / los que llegan por información de los volantes	1500
Merchandising	Número de personas presentes en la actividad	Porcentaje evolutivo de clientes que visitan la oficin- comparativo mes a mes	600
Video Hall Bancario	Número de emisiones del video que se proyecta en las pantallas que estan ubicados en el hall bancario del Banco	Número de clientes impactados por la proyección del video/ Número de emisiones del video	3

Fuente: elaboración propia Banco Popular 2018

- **Análisis**

Se realizará una inversión total de \$106.650.000 para todos los temas de direccionamiento al cliente para los cuales se manejará variables de comunicación interna y externa como BTL, ATL, pauta en medios y relaciones públicas.

## 2.6. DETERMINACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

- Implementar el piloto en las dos sucursales en la zona centro de Bogotá durante los dos primeros años e identificar el volumen de transaccional, tipología de transacciones, procesos internos, procesos externos, calidad del servicio y utilidad.
- Establecer indicadores de eficiencia, productividad y experiencia de las oficinas integradas a partir del primer mes de funcionamiento y durante los dos primeros años después del cierre.

Tabla 22. Indicadores

<b>Indicadores de eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ROA</li><li>• TIR</li><li>• VPN</li></ul>
<b>Indicadores de productividad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sinergia</li><li>• Cartera y Captación</li><li>• Productividad comercial</li></ul>
<b>Indicadores de experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• PQR</li></ul>

Fuente: Gerencia de Segmentos, Productos y Canales Banco Popular 2018

Cuadro 5. Impacto en Ahorros

			Cifra expresada en Millones
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2
Inversión	-\$ 50		
Beneficio		\$ 300	\$ 300
Flujos netos	-\$ 50	\$ 300	\$ 300
TIR	587%		
VPN	432		

Definición indicadores de eficiencia:

- ROA: Formula: Beneficio obtenido por la empresa antes de intereses e impuestos/ Activos Totales.

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

- TIR =

$$VPN = \frac{FE_t}{(1+i)^t}$$

donde:

VPN = Valor Presente Neto del proyecto

FE = Flujo de Efectivo en el periodo  $t$

$i$  = Tasa de interés o costo de oportunidad

$t$  = Periodo

- VPN=

Definición indicadores de Productividad:

- Sinergia: se analizará la utilidad de la oficina A y la oficina B la cual debe mostrar una mayor utilidad dado que los clientes se trasladan a la oficina B.  
Formula: Utilidad A+ utilidad B < Utilidad AB

- Cartera y Captación: se realizará el análisis de la evolución de las principales líneas de negocio en la oficina absorbente.
- Productividad comercial: Se analizará la productividad promedio por asesor después de la integración de la oficina.

Definición indicadores de Experiencia:

- PQR: Se realizará el seguimiento mensual después de la optimización de las quejas y reclamos radicadas por los clientes de la sucursal que se cerró durante el primer año.

## DISCUSIÓN

El Banco Popular puede implementar el plan de marketing de optimización para las sucursales bancarias a nivel nacional, dado que el estudio arroja que es viable realizarlo porque la inversión que se realizará para el mismo se recuperará en el primer año y el impacto por ahorros se reflejará en los estados financieros. Además, los indicadores calculados resultan positivos al momento de desarrollar el Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado.

De acuerdo con la información recolectada y basándose en los hallazgos iniciales y los que se fueron recolectando durante el proceso de levantamiento de información se concluye que el Banco Popular tiene que revisar la red de oficinas a nivel nacional para implementar el modelo y hacer más rentables los espacios físicos.

La oportunidad del formato de oficinas más pequeñas y dirigidas a la venta ofreciendo más soluciones a los clientes, y a su vez oportunidades de venta cruzada; la compañía ha realizado varios estudios de mercado para encontrar la oferta de valor ideal para el cliente, sin embargo, no hay una herramienta establecida lo que llevó a proponer este modelo para las oficinas bancarias de la ciudad de Bogotá en la zona centro.

El mercado colombiano está experimentando diferentes formatos en el sector de retail donde los Bancos están llegando no de la forma tradicional si no diferencial, son cada día más los Bancos que incursionan en el mercado colombiano llegando a los consumidores financieros con buen precio, buen producto, y buen servicio, la manera de ser diferenciado por parte de los clientes es ofreciendo un servicio

diferenciador, una experiencia extraordinaria en cada una de las visitas a cada una de las oficinas Bancarias.



## RECOMENDACIONES

Se propone la implementación del plan de marketing de optimización y rentabilización para las oficinas Bancarias a nivel nacional que presenten problemas de rentabilidad y tener en cuenta las variables identificadas en el caso de estudio, se recomienda implementar un formato de oficinas más pequeñas, migrar las transacciones a canales alternos o digitales, utilizar las estrategias y tácticas para la consecución de la meta de ventas del área comercial proyectadas.

Se recomienda instaurar este modelo como piloto de prueba en dos oficinas ubicadas en el centro de Bogotá y realizar el seguimiento a los indicadores y el impacto de ahorros capturados durante los dos primeros años.

Una vez sea probado el modelo y realizados los respectivos ajustes se propone implementarlo a nivel nacional en toda la red de puntos físicos que maneja el Banco como son Corresponsales bancarios, Cajeros Automáticos, oficinas Tradicionales y Exprés entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHORRO. Conozca cuándo debe pagar el 4 por mil. En: Portafolio [en línea], (11 de agosto, 2011), [citado el 25 de julio de 2018]. Disponible en: <<https://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/conozca-debe-pagar-mil-137660>>.

AHORRO E INVERSIÓN. Las cuatro excusas para no usar los bancos. En: Finanzas Personales [en línea], (s.f.), [citado el 3 de octubre de 2018].

<<http://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/por-que-los-colombianos-/56489>>.

AHORRO E INVERSIÓN. 12 tips de finanzas personales para 2017. En: Finanzas Personales [en línea], (s.f.), [citado el 4 de agosto de 2018]. Disponible en:

<<http://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/tips-de-finanzas-personales-para-2017/71056>>.

ALIANZA DEL PACÍFICO. xvii Reunión de Ministros de Finanzas de la Alianza del Pacífico, [en línea], 7 de julio de 2018 [revisado el 30 de julio de 2018]. Disponible en: <<https://alianzapacifico.net/xvii-reunion-de-ministros-de-finanzas-de-la-alianza-del-pacifico/>>.

ASOCIACIÓN BANCARIA Y DE ENTIDADES FINANCIERAS DE COLOMBIA.

Protocolo verde: documento oficial. ASOBANCARIA (s.f.). 1-18. Disponible en: <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2017/12/Protocolo-Verde-Versi%C3%B3n-firma-presidencia.pdf>

ÁVILA FORERO, Raúl. Opinión. Competencia y eficiencia bancaria colombiana.

En: Dinero [en línea], (14 de octubre, 2016), [citado en 9 de agosto de 2018].

Disponible en: <<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/competencia-y-eficiencia-bancaria-colombiana-por-raul-avila/234971?>>.

BANCA DE LAS OPORTUNIDADES. Cobertura [en línea], (s.f.), [revisado el 30 de julio de 2018] Disponible en: <<http://bancadelasoportunidades.gov.co/es/cobertura>>.

BANCO POPULAR. Cincuenta años de historia. Historia [en línea], (s.f.), [citado el 5 de agosto de 2018]. Disponible en:

<<https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/su-banco/informacion-institucional/historia/>>.

BANCO POPULAR. Filosofía institucional [en línea], (s.f.), [citado el 5 de agosto de 2018]. Disponible:

<<https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/su-banco/informacion-institucional/filosofia-institucional/%20>>.

BANCO POPULAR. Informe final de valor social [en línea], (s.f.), disponible en:

<[https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/206b1742-fe09-4a10-8905-6fafabe71f3e/INF\\_FINAL\\_VALOR\\_SOCIAL.PDF?MOD=AJPERES](https://www.bancopopular.com.co/wps/wcm/connect/206b1742-fe09-4a10-8905-6fafabe71f3e/INF_FINAL_VALOR_SOCIAL.PDF?MOD=AJPERES)>.

CASARIN JUNCO, Marco. Ya estamos viviendo la cuarta revolución industrial. En: Finanzas Personales [en línea], (s.f.), [citado el 3 de octubre de 2018]. Disponible

en: <<http://www.finanzaspersonales.co/columnistas/articulo/revolucion-industrial-que-es-la-cuarta-revolucion-industrial/75999>>.

COLOMBIA FINTECH. Fintech: La inesperada revolución que encara el sector financiero. En: Dinero [en línea], (s.f.), [citado el 3 de octubre de 2018]. Disponible

en: <<https://www.colombiafintech.co/novedades/fintech-la-inesperada-revolucion-que-encara-el-sector-financiero>>.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Colombia le apunta a la economía digital [en línea], 6 de junio de 2018, [revisado el 30 de julio de 2018]. Disponible en:

<<http://www.senado.gov.co/mision/item/28084-pie-noticias>>.

FINANZAS. Bancos deberán ofrecer canales gratuitos para el retiro de dinero. En: Portafolio [en línea], (31 de octubre, 2017), [citado el 25 de julio de 2018].

Disponible en: <<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/bancos-a-ofrecer-canal-gratuito-a-sus-clientes-para-retiro-de-dinero-511185>>.

GRUPO BANCOLOMBIA. Sala de prensa. Banca de Inversión Bancolombia, reconocida como la mejor del país [en línea], (23 de julio, 2018), [citado el 9 de agosto de 2018]. Disponible en:

<<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-financieros/banca-de-inversion-reconocida-como-la-mejor-del-pais>>.

GRUPO BANCOLOMBIA. Sala de prensa. Bancolombia, quinto banco más sostenible del mundo [en línea], (20 de enero, 2016), [citado el 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/responsabilidad-social-ambiental/bancolombia-quinto-banco-mas-sostenible-del-mundo>>.

HEFLO. Conozca los principales ejemplos de los factores críticos de éxito en las empresas [en línea], (12 de julio, 2017). Disponible en: <<https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-factores-criticos-exito/>>.

HERRERA, María Fernanda. Sector financiero aumenta expectativa de crecimiento económico al 2,7%. En: La FM [en línea], (27 de agosto, 2018), [citado el 3 de octubre de 2018]. Disponible en: <https://www.lafm.com.co/economia/sector-financiero-aumenta-expectativa-de-crecimiento-economico-al-27>.

IVÁN DUQUE. Me gustan estas propuestas [en línea], 2018, [revisado el 1 de septiembre de 2018]. Disponible en: <<https://www.ivandunque.com/propuestas>>.

IZO The Experience Design Company. Quiénes somos [en línea], (s.f.), [citado el 9 de agosto de 2018]. Disponible en: <<https://izo.es/quienes-somos/>>.

OSORIO, Javier. 5 tendencias de tecnología bancaria para el 2018 [en línea], 8 de enero de 2018 [citado el 15 de agosto de 2018]. Disponible: <<http://blog.cobiscorp.com/tendencias-tecnologia-bancaria-2018>>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Capítulo 51 reversión de pago [en línea], (s.f.), [citado el 15 de agosto de 2018]. Disponible en: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/38942/capitulo\\_51\\_reversion\\_de\\_pago](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/imprimir/38942/capitulo_51_reversion_de_pago).

REDACCIÓN ECONOMÍA Y NEGOCIOS. Cambio de mando en el Banco Popular: El presidente José Hernán Rincón Gómez dejará el cargo que ocupó por más de dos décadas. En: El Tiempo [en línea]. 26 de marzo, 2014, [citado el 12 agosto de 2018]. Disponible en:

<<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13735437>>.

SISTEMA FINANCIERO. Activos del sistema financiero colombiano crecen 3,9% a junio de 2018. En: Dinero [en línea], (22 de agosto, 2018), [citado el 28 de agosto de 2018]. Disponible en:

<https://www.dinero.com/economia/articulo/sistema-financiero-colombiano-a-junio-de-2018/261263>.

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA. Estados Financieros de las entidades vigiladas bajo NIIF [en línea], (s.f.), [revisado el 1 de agosto de 2018].

Disponible en:

<<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/informes-y-cifras/estados-financieros-de-las-entidades-vigiladas-bajo-niif-10084754>>.

TECNOLOGÍA. Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia. En: Finanzas Personales [en línea], (30 de enero, 2018), [citado el 25 de julio de 2018].

Disponible en: <<https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>>.