

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA POSICIONAR EL PAGO  
A TRAVÉS DE DISPOSITIVOS MÓVILES EN EL BANCO POPULAR  
PERIODO 2018 - 2027**

Presentado por:  
TATIANA GÓMEZ TORRES

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI

2018

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA POSICIONAR EL PAGO  
A TRAVÉS DE DISPOSITIVOS MÓVILES EN EL BANCO POPULAR  
PERIODO 2018 - 2027**

Presentado por:

TATIANA GÓMEZ TORRES

Director:

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN  
SANTIAGO DE CALI

2018

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1.1 Pregunta de investigación	6
1.1.2 Sistematización del problema	6
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.2.1 Objetivo general	6
1.2.2 Objetivos específicos	7
1.3 JUSTIFICACIÓN	7
1.4 METODOLOGÍA	11
1.4.1 Tipo de Estudio	11
1.4.2 Método	11
1.4.3 Herramientas Metodológicas	11
1.4.4 Proceso Estratégico	13
1.5 MARCOS REFERENCIALES	15
1.5.1 Marco Teórico	15
1.5.1.1 Planeación estratégica	15
1.5.1.2 Escuela de Diseño	18
1.5.1.3 La Escuela de Posicionamiento	19
1.5.1.4 La Escuela de Planificación	19
1.5.1.5 Modelos de Adopción Tecnológica	20
1.5.1.6 Medios de pago móviles	21
1.5.1.7 Clasificación de pagos móviles	22
1.5.1.8 Prospectiva	23
1.5.2 Estado del arte	24

CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	28
2.1 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DEL BANCO POPULAR	28
2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL	30
2.2.1 Visión del Banco	30
2.2.2 Misión del Banco	30
2.2.3 Organigrama y Estructura Organizacional	30
2.2.4 Valores Corporativos	31
2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS	31
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS EXTERNO	33
3.1 MACROAMBIENTE	33
3.1.1 Entorno Geofísico	33
3.1.2 Entorno Medioambiental	34
3.1.3 Entorno demográfico	35
3.1.4 Entorno Social	37
3.1.5 Entorno económico	38
3.1.6 Entorno Político	40
3.1.7 Entorno Jurídico y Legal	42
3.1.8 Entorno Cultural	45
3.1.9 Entorno Tecnológico	46
3.1.10 Problemática Relevante del Entorno	48
3.1.10.1 Ideas o Problemas Clave	48
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL SECTOR	52
4.1 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR	52
4.2 DIAMANTE COMPETITIVO	55
4.2.1 Factores	55
4.2.2 Sectores conexos de apoyo y Clústers	56
4.2.3 Condiciones de la demanda	57
4.2.4 Estrategia y estructura de las empresas del sector	58

4.3	CINCO FUERZAS COMPETITIVAS	59
4.3.1	Análisis de cada una de las fuerzas con sus respectivas variables	60
4.3.1.1	Intensidad de la rivalidad	60
4.3.1.2	Amenaza de los nuevos entrantes	61
4.3.1.3	Poder de negociación de los proveedores	62
4.3.1.4	Poder de negociación de los clientes	63
4.3.1.5	Productos sustitutos	63
CAPÍTULO 5. BENCHMARK		65
5.1	CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES	65
5.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO	67
5.3	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	68
5.4	ARAÑA O RADAR DEL BENCHMARKING	69
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO		76
6.1	ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES	76
6.2	EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA	83
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA		86
7.1	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	86
7.2	EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	88
7.3	ANÁLISIS DOFA	89
CAPÍTULO 8. ESCENARIOS		91
8.1.	PRIORIZACIÓN Y TENDENCIA (ÁBACO DE REGNIER)	93
8.2	ANÁLISIS ESTRUCTURAL – MICMAC	96
8.2.1	Matriz de Influencia Directa	97
8.2.2	Mapa de Influencia Directa	97
8.2.3	Gráfico de Influencia Directa al 10%	99
8.2.4	Gráfico de Influencia Directa al 75%	100
8.2.5	Mapa de influencia indirecta	101

8.2.6	Gráfico de Influencia Indirecta al 10%	102
8.2.7	Gráfico de Influencia Indirecta al 25%	103
8.2.8	Gráfico de Desplazamiento	104
8.3	IGO (IMPORTANCIA vs. GOBERNABILIDAD)	104
8.3.1	Gráfico de Priorización de Importancia y Gobernabilidad	107
8.3.2	Importancia vs. Incertidumbre	107
8.4	GRÁFICO DE PRIORIZACIÓN SEGÚN IMPORTANCIA E INCERTIDUMBRE	110
8.5	MATRIZ DE PRE-ESCENARIOS	110
8.6	ENTREVISTAS A LOS EXPERTOS (MÉTODO DELPHI)	111
8.7	ESCENARIOS	116
8.7.1	Escenario 1: “Y se hizo la luz”	116
8.7.2	Escenario 2: “La Foto”	118
8.7.3	Escenario 3: “La Extra Milla”.	118
8.7.4	Escenario 4: La Absorción	120
CAPÍTULO 9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR LA APUESTA		121
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		126
10.1	CONCLUSIONES	126
10.2	RECOMENDACIONES	127
BIBLIOGRAFÍA		129

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Entorno Medioambiental	35
Tabla 2. Entorno Demográfico	36
Tabla 3. Entorno Social	38
Tabla 4. Entorno Económico	39
Tabla 5. Entorno Político	41
Tabla 6. Entorno Jurídico y Legal	45
Tabla 7. Entorno Cultural	46
Tabla 8. Entorno Tecnológico	48
Tabla 9. Matriz de evaluación integrada de análisis externo	48
Tabla 10. Análisis Estructural del sector	64
Tabla 11. Factores Clave de Éxito	69
Tabla 12. Análisis Área Gerencial	78
Tabla 13. Análisis Área Marketing	79
Tabla 14. Análisis Área Productos y Canales Electrónicos	80
Tabla 15. Análisis Área Financiera	82
Tabla 16. Análisis Área Gestión Humana	83
Tabla 17. Evaluación Integrada de la Situación Interna	84
Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos	87
Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos	88
Tabla 20. Listado DOFA	89
Tabla 21. Matriz DOFA	90

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Proceso Estratégico	13
Ilustración 2. Organigrama Corporativo	30
Ilustración 3. Mapa de cobertura	33
Ilustración 4. Población ocupada en Cali - posición ocupacional (%) octubre-diciembre 2017	36
Ilustración 5. Mapa de actores Clúster servicios Financieros	57
Ilustración 6. Matriz de perfil para el Banco Popular (Valor y valor sopesado)	70
Ilustración 7. Matriz de perfil para Bancolombia (Valor y valor sopesado)	71
Ilustración 8. Matriz de perfil para el Banco de Bogotá (Valor y valor sopesado)	72
Ilustración 9. Matriz de perfil para el Banco Davivienda (Valor y valor sopesado)	73
Ilustración 10. Matriz de perfil para Valor	74
Ilustración 11. Matriz de perfil para Valor sopesado	74



## INTRODUCCIÓN

Internet inició como una herramienta militar y financiera que se ha convertido en un infaltable de uso diario de millones de personas alrededor del mundo; es utilizado como medio de consulta, medio de comunicación, hasta para realizar compras de todo tipo como reservas de hoteles, compra de tiquetes aéreos, compras de bienes, y pago de facturas de servicios públicos y financieros (Castells, 2000). Por medio del e-commerce, las empresas logran no sólo incrementar su alcance de mercado, llegando a más usuarios en menor tiempo, sino también reducir sus costos operativos, en la medida que los usuarios utilicen más herramientas móviles y menos puntos de pago físico para sus transacciones, esta herramienta les ha facilitado a empresas de diversos sectores de la economía, optimizar la cadena de suministro, optimizar inventarios, entre otros (Grupo Banco Mundial, 2016).

Tanto las empresas privadas como las públicas se han tenido que ajustar a las tendencias y exigencias de los usuarios en el uso de la red para múltiples servicios, y entre ellas una modalidad que está cobrando cada vez mayor fuerza, es el uso del dispositivo móvil o Smartphone como medio para realizar transacciones para compra de bienes y servicios, pago de facturas, transferencia de dinero entre usuarios, entre otras.

Las entidades financieras juegan un papel fundamental en la medida que se convierten en el medio para que las transacciones se hagan efectivas entre los clientes con las empresas que ofrecen sus bienes y servicios, debiendo estar a la vanguardia en plataformas tecnológicas para responder a las exigencias y necesidades de los usuarios que requieren optimizar sus transacciones de pago.

Es por esto que se ha visto la necesidad de crear un documento que describa el plan prospectivo estratégico a seguir por el Banco Popular con el fin de posicionar los medios de pagos móviles entre sus clientes como medio alternativo de pago, presentando ideas y estrategias que sean aplicables al entorno financiero colombiano para lograr un incremento en el uso de las plataformas móviles como medio de recaudo.

La metodología utilizada en la investigación se basó en el método científico, para lo cual se hizo uso de procedimientos como el análisis y la síntesis. Primeramente, se analizó la información del entorno externo e interno de la organización, para terminar con el diseño del plan estratégico para el Banco Popular para el periodo 2018 a 2027.

El contenido del presente trabajo se divide en diez capítulos: en el capítulo 1, se estructuraron los aportes metodológicos del proyecto definiendo el problema de investigación, objetivos, justificación, marco de referencia, y metodología; en el capítulo 2, se realizó la caracterización del Banco Popular, para entender su evolución y comportamiento, en este capítulo se logran identificar aspectos importantes de la situación actual de la empresa, su visión, valores corporativos, el portafolio de servicios, con esta caracterización se describe la misión actual de la empresa, es decir a que se dedica en la actualidad y como lo hace. El tercer capítulo comprende el análisis externo, los entornos que influyen en la organización, analizando variables de tipo medio ambiental, demográfico, social, económico, político, jurídico, cultural y tecnológico clasificándolas en oportunidades y amenazas.

Seguidamente en el cuarto capítulo se realizó la descripción del sector financiero, utilizando herramientas como diamante competitivo y las cinco fuerzas de Porter para definir la dinámica del sector.

En el capítulo quinto se realizó el ejercicio de benchmarking en el cual se comparó la entidad con otros tres bancos con el fin de identificar los factores de éxito que le ayuden a mejorar su posicionamiento en el mercado.

En el capítulo seis se realizó el análisis de la situación interna en cada una de las áreas de la organización identificando las principales fortalezas y debilidades; esto fue el insumo del capítulo siete, el análisis estratégico DOFA en el que se presentaron aquellas variables del ambiente externo e interno (oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas) estableciendo estrategias que permitan disminuir los efectos negativos y potencializar los factores positivos del banco.

En el capítulo ocho, se elaboró el ejercicio de prospectiva por medio de la propuesta de escenarios de futuro para el Banco Popular, analizando posibles situaciones que podrá enfrentar la empresa en el 2027.

Seguidamente en el capítulo nueve se presentan los lineamientos estratégicos para lograr la apuesta en lo referente al posicionamiento de los medios de pago móviles en el mediano y largo plazo para el banco.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos y análisis desarrollados, así como la bibliografía que contiene todo el material consultado para el desarrollo de este proyecto.

## **1. TRATAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El Banco Popular, ha venido estudiando el proceso de digitalización del sector financiero y a su vez ha realizado un análisis interno de su situación digital, donde ha identificado que tiene grandes oportunidades de mejora, debido a que ha realizado desarrollos y funcionalidades digitales que no se aplican de manera transversal a todos los productos, creando una experiencia del cliente desarticulada e incurriendo en reprocesos, así mismo, ha detectado que muchos de los desarrollos, son precisamente orientados hacia el producto y no hacia el cliente; razones por las cuales, está estructurando un proyecto llamado Transformación Digital, con el fin de impulsar el frente digital del Banco buscando apalancar el cumplimiento de las propuestas de valor de cada segmento que el Banco atiende; con este frente el banco pretende facilitar la digitalización de productos y medios de pago, poner a disposición de los clientes canales complementarios que faciliten la interacción del cliente con el Banco, entre otros.

Los celulares son los dispositivos móviles más populares en el mundo, de acuerdo a estadísticas de la empresa Statista para el año 2016, el 44,3 % de la población a nivel mundial realizaba compras a través de algún dispositivo incluyendo portátiles y Smartphone; a finales del año 2016 el acceso a internet por medio de tablet y Smartphone fue superior al realizado a través de computadores, el 55.47 % del acceso a internet a nivel mundial se realizó por medio de celulares o tablet, mientras que en Colombia el 32.28 % del acceso a Internet se realizó por medio de celulares o Tablet (StatCounter, 2017).

Hoy en día el comercio electrónico ha adquirido mayor importancia, siendo este un medio alternativo de comercio que ha logrado reducir los costos de las transacciones comerciales tanto a nivel nacional como internacional y una de sus modalidades es el mobile commerce o comercio móvil, a través de Smartphone. A nivel mundial los ingresos provenientes de pagos móviles fueron de 620 millones de dólares en el año 2016 y se espera que para el año 2019 superen el trillón de dólares (Statista, 2017). Los pagos que se realizan

con el uso del celular pueden ser “por proximidad” o “sin contacto”, que son aquellos pagos en los cuales se acerca el dispositivo celular a una terminal de pago directamente en un establecimiento o punto de venta utilizando tecnología NFC (Near Field Communication), la cual se trata de una tecnología de comunicación inalámbrica de campo cercano que ofrece facilidad y simplicidad de uso, permitiendo la transmisión de datos entre dos dispositivos sin necesidad de contacto (Sony, 2016). Otro tipo de pago que se puede realizar con el celular es un pago a distancia o pago móvil remoto, y se refiere a aquellas transacciones móviles en las que no es necesario una interacción entre el consumidor y una terminal de pago, tal como todos aquellos que se realizan en las aplicaciones de las diferentes entidades financieras, y en aplicaciones como Uber, Rappi, Cabify, Amazon, etc., que a través de una tarjeta de crédito o débito registrada se realiza la transferencia al establecimiento.

El reto actual de las ciudades alrededor del mundo es estar más allá del manejo de dinero en efectivo, para esto, la implementación de los medios de pago electrónicos en actividades de primera necesidad y la interiorización de sus ventajas y beneficios, resulta un tema sustancial en el desarrollo urbano. Como se manifestó en el planteamiento del problema, Colombia ha venido incursionándose en este reto, pero la adopción de estos medios de pagos se ha presentado muy lentamente, ya que, sin importar edad, sexo u ocupación, se percibe cierta resistencia a usar medios de pago digitales y los consumidores o pagadores prefieren ir a pagar a los bancos o directamente a los puntos de venta; así mismo, algunas empresas se cohíben de implementar soluciones de recaudo y venta digital.

Esta tendencia de sustitución del efectivo como medio para realizar las transacciones monetarias del día a día, por soluciones o aplicaciones de pago mediante teléfonos celulares, es cada vez más fuerte. En Colombia, existen diversos factores culturales, de negocios, tecnológicos, de manejo y operación, entre otros, por los cuales las personas y empresas se abstienen de realizar transacciones electrónicas, más aún cuando estas son por medio de dispositivos móviles; una gran mayoría, aun prefiere el uso del efectivo o cheque. Por tanto, la industria financiera colombiana tiene un gran reto para lograr superar las barreras e incrementar el uso de los pagos móviles, dinamizando y modernizando así el ecosistema de pagos.

Por tal motivo, se busca identificar los tipos de pagos móviles existentes y de esta forma brindar herramientas y proponer un plan de acción que le facilite al Banco Popular posicionar los medios de pago por medio de dispositivos móviles para irrumpir con más fuerza y mejores resultados con estas nuevas alternativas de modernización e innovación.

### **1.1.1 Pregunta de investigación**

¿Qué factores, situaciones y recursos se deben considerar en la formulación del plan prospectivo estratégico de medios de pago móviles en el Banco Popular en el periodo 2018-2027?

### **1.1.2 Sistematización del problema**

- ¿Cómo caracterizar el Banco Popular para entender su evolución y comportamiento?
- ¿Cómo realizar el diagnóstico externo para identificar las oportunidades y amenazas?
- ¿Cómo realizar el diagnóstico interno para identificar las Fortalezas y Debilidades?
- ¿Cuál es la importancia de realizar el análisis DOFA?
- ¿Cómo definir los lineamientos para lograr el escenario apuesta que se pretende lograr a diez años?
- ¿Cómo definir situaciones posibles que podrían suceder con el Banco Popular en los próximos diez años?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.2.1 Objetivo general**

Definir los factores, situaciones y recursos que se deben considerar en el plan prospectivo estratégico de medios de pago móviles en el Banco Popular en el periodo 2018-2027.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el entorno del Banco Popular e identificar amenazas y oportunidades.
- Evaluar el sector bancario para conocer el ambiente competitivo.
- Realizar el estudio de referenciación con otras entidades bancarias.
- Formular los lineamientos a seguir por el Banco Popular para lograr la apuesta.
- Realizar un análisis de variables internas del Banco Popular.
- Realizar el análisis de Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para el Banco Popular.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

Uno de los puntos de vista planteados por Steiner (1985), respecto a planeación estratégica se refiere a que ésta, es un proceso que inicia estableciendo unas metas de la organización, definiendo estrategias y lineamientos políticos para alcanzar tales metas, y en desarrollar planes detallados para garantizar que se cumpla la estrategia establecida y así mismo lograr los objetivos trazados.

La importancia del presente trabajo de investigación que se llevará a cabo a través del desarrollo de la formulación del plan prospectivo estratégico de medio de pago móviles en el Banco Popular para el período 2018 a 2027, tendrá como finalidad garantizar que los procesos, objetivos, metas y actividades del banco en lo que a pagos móviles se refiere, estén alineados con las políticas de éste y vayan en dirección al logro de la misión, visión y objetivos trazados por la entidad.

En la implementación de planes estratégicos, es fundamental conocer el entorno de la empresa objeto de estudio, según el autor Betancourt, “el entorno como núcleo y objeto de estudio en sí mismo busca conocer y evaluar el impacto que sobre las empresas generan cambios que se presentan en éste, bien para aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas derivadas de dichos cambios. Visto así, el entorno tiene una naturaleza y una dinámica que es necesario conocer previamente y así poder hacer pronósticos relacionados con los cambios futuros y posibles” (Betancourt, 2011), así, se entiende que el conocimiento del

entorno es fundamental para la formulación de estrategias corporativas que vayan en coherencia con las condiciones y necesidades del mercado según el momento en el que se planteen.

Según López y Rodríguez en su publicación *Gerencia Estratégica Creativa*, la gerencia estratégica es importante para las organizaciones modernas porque hay continuos cambios a los que se deben enfrentar y es de vital importancia, estar al tanto de estos cambios y tendencias del mercado y del entorno, para así, sacarles provecho a las fortalezas y atenuar las debilidades (López & Rodríguez, 2008). Por tal, las empresas deben enfrentar estas situaciones que se presenten, adaptarse a ellas, lograr ser competitivas en un mercado globalizado y garantizar su continuidad. Para el desarrollo de la presente investigación se tiene en cuenta que en el proceso de planeación estratégica se toma en cuenta el diseño de diferentes herramientas que se enfocan en la propuesta y a su vez, se consideran las situaciones internas y externas a la organización y que pueden tener efectos, tanto positivos como negativos en el desarrollo de los diferentes procesos en la organización llevados a cabo al interior de ésta (Serna, 2003, p.23).

Como parte del fundamento teórico revisado, se tuvieron en cuenta los aportes de autores como Porter, Betancourt G. Benjamín, Serna, Mintzberg, Fred. R. David, entre otros, quienes harán aportes importantes en el desarrollo del tema de investigación, tal como que el direccionamiento estratégico abarca la formulación de la visión, misión, políticas, objetivos, estrategias y estructura de las organizaciones; y los planes de acción o la implementación de los planes estratégicos se llevan a cabo a través de la ejecución de proyectos que contribuyan a mejorar la gestión de las organizaciones y deben estar alineadas al cumplimiento de las estrategias planteadas.

La diferencia entre los modelos y enfoques para la elaboración de los planes estratégicos, se da básicamente en aspectos de forma y procedimientos; la base fundamental de los diferentes modelos es la misma y se resume en: 1) Tener una visión global del desempeño histórico de la empresa; 2) Realizar un análisis del entorno de la empresa que es todo aquello ajeno a ésta y que influye en su estrategia; 3) Analizar las fuerzas externas que influyen en el



comportamiento del sector y de la empresa (macro ambiente); 4) Comparar la empresa con otras que realicen su misma actividad, comparar la estructura. 5) Realizar el análisis interno que comprenda los recursos, capacidades, procesos, estructura para responder al entorno. 6) Formular la misión, objetivos, estrategias que enmarcan en sí en plan estratégico. 7) Implementación del plan estratégico; 8) Seguimiento y control (Pérez, 1990, p.12-17).

El eje de la presente investigación son los medios de pago móviles, por lo que se hace indispensable abordar el tema como parte de la justificación; según el autor Elizabeth Vidal en su libro Diagnóstico Organizacional, “La consolidación gradual de un nuevo sector industrial liderado por las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones-NTIC’s, ha influido en que cada vez sean más difusas las fronteras en los sectores tradicionales de producción de bienes y servicios y en el surgimiento de comunidades de negocios electrónicos con la consecuente recomposición de las formas de intermediación y de una fuerza de trabajo cada vez más en línea. En la economía tradicional, el flujo de información tanto como la producción es física: dinero en efectivo, cheques, conocimientos de embarque, transmisores de radio o señales de televisión análogas, documentos, mapas, bienes o servicios, etc. En la nueva economía, la información en todas sus formas es digital, reducida a bits almacenados en computadores. Aparece entonces un nuevo bien, el bien digital diferente de los demás bienes que hasta ahora conocemos y que está introduciendo fuertes cambios en el sistema de mercado” (Vidal, 2005, p.5). El sector bancario no es ajeno a esta revolución, las nuevas tecnologías están desplazando la dinámica tradicional de la banca orientada a productos hacia una lógica enfocada en el consumidor y sus necesidades.

La revolución digital ha conducido a cambios de paradigmas sin precedentes en la sociedad, reflejo de ello son las nuevas generaciones, como los millennials, nativos digitales, nacidos en la era del Internet, quienes exigen una experiencia diferente como usuarios. Las entidades financieras colombianas han incorporado en las últimas décadas la innovación tecnológica en la ampliación de la oferta de servicios financieros, se han desarrollado de manera exitosa canales virtuales, productos y servicios como internet, telefonía móvil, pagos automáticos, billeteras electrónicas, tarjetas con tecnología NFC y créditos de bajo monto, entre otros. En Colombia, las nuevas herramientas de la banca digital han contribuido de

manera significativa al aumento de los niveles de inclusión financiera de la población. Sin embargo, falta camino por recorrer, tanto en acceso como en uso del sistema financiero y para esto, es esencial la integración de nuevas tecnologías en los actuales modelos de negocio de los bancos.

El Banco Popular en los últimos años se ha enfrentado a un nuevo proceso de actualización y modernización de su plataforma tecnológica, para facilitar su crecimiento e innovación en procesos, productos, soluciones y servicios. La entidad reconoce que la tecnología permite mejorar la experiencia del cliente, y que para ellos el banco debe ser en cualquier lugar y a cualquier hora, tener comunicación con los clientes a través de todos los canales y para lograrlo es necesario formular un plan prospectivo estratégico destinado a analizar la situación actual y posibles escenarios futuros y proponer estrategias de solución para lograr que el banco se consolide para sus clientes como un banco moderno, a la vanguardia y que brinde soluciones y experiencias fáciles, ágiles y seguras.

La elaboración de esta investigación es muy importante para el autor porque al trabajar en el sector financiero y en la empresa objeto de estudio, tiene un gran interés en plantear una estrategia que contribuya a solucionar la problemática que enfrenta la entidad, y al proponer unos lineamientos estratégicos y con el desarrollo de la labor investigativa se están poniendo en práctica algunas de las teorías y temáticas vistas a lo largo del proceso de formación profesional. El planteamiento de los lineamientos estratégicos beneficiaría al banco, pues al aportar soluciones viables que puedan contribuir a satisfacer la creciente necesidad de los clientes por acceder de manera ágil a sus cuentas y productos, lo cual disminuye la problemática que afecta su operación y servicio, brindando en un mediano plazo alternativas de solución a estas situaciones.

## **1.4 METODOLOGÍA**

### **1.4.1 Tipo de Estudio**

El tipo de investigación es descriptivo, acorde con el objetivo a desarrollar que requiere una investigación que compila información de la empresa, factores internos y externos, análisis y conocimiento de la misma, para la propuesta del plan prospectivo estratégico a seguir por el Banco Popular para posicionar los pagos móviles (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

### **1.4.2 Método**

Se llevó a cabo en el trabajo de investigación un método inductivo-deductivo- analítico para diagnosticar e identificar de acuerdo a sus condiciones externas las oportunidades y amenazas, y de acuerdo a un análisis interno de la empresa, sus fortalezas y debilidades. Posterior a esta identificación de variables, se entrará a plantear el plan prospectivo estratégico referente a pagos móviles específicamente. El método inductivo parte del análisis de hechos y situaciones particulares para llegar a una generalidad y el deductivo de situaciones generales para llegar a conclusiones particulares. El método analítico fue fundamental en la investigación porque permitió analizar el banco como un todo integral y cada una de sus partes con el fin de detectar las debilidades que se presentan en relación a los pagos móviles, así mismo se propusieron lineamientos estratégicos enfocados a este tema de tal forma que beneficien a la entidad y a sus clientes (Hernández, et al; 2010). De igual forma se recurre al método de escenarios para analizar, delimitar el problema y proponer los lineamientos estratégicos a seguir por el banco.

### **1.4.3 Herramientas Metodológicas**

Para la elaboración de esta investigación se hizo una revisión de la literatura existente acerca de las diferentes teorías que explican el proceso estratégico y la adopción de tecnología (TAM, TRA, TPB, DOI), e-commerce, m-payment, utilidad percibida, facilidad de uso percibida y variables intrínsecas como conocimiento de pagos móviles, confianza e innovación. Con el fin de asegurar que las fuentes consultadas fueren confiables, se realizó búsqueda de documentación por medio de bases de datos y se verificó la calificación recibida

del documento según Scimagojr, seleccionando exclusivamente los que fueren considerados como Q1 con el fin de depurar información altamente confiable y de base científica.

Se tomaron datos y cifras actualizadas de entidades como la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, MinTic, ACH Colombia, Superintendencia de Industria y Comercio, Asobancaria, Anif y documentos de otras empresas o entidades bancarias que estén relacionadas con el tema a investigar.

Para investigar sobre el asunto, se requiere algo más que la simple observación y para ello, se abordaron estudios realizados tanto en el exterior, como en Colombia sobre temas afines, que permitan definir parámetros para estructurar planes estratégicos de posicionamiento de medios de pago móviles específicamente en el sector financiero.

Se desarrollaron tres mecanismos para la obtención de la información del fenómeno en estudio. Para la recolección de información se hizo uso tanto de técnicas primarias como de técnicas secundarias. Respecto a las primeras el investigador recogió información a través de la observación y el contacto directo con el personal que labora en el banco.

Como Información secundaria se revisaron documentos escritos internos y externos, artículos publicados en la web, se extrajo información sobre la problemática abordada en este estudio y sobre el diseño del plan estratégico.

Se recurrió a la entrevista, por medio de la cual se obtuvo información de primera, de los directamente implicados y responsables. Se habló con el Gerente de Relaciones de la Banca Gobierno y con el Director de Productos y Canales de Banca Empresarial con el fin de conocer su percepción acerca de la que creen será la situación futura del banco en relación a la actual.

Se solicitó asesoría a algunos expertos en planeación estratégica con el fin de tener mayor claridad sobre cómo se diseña un plan estratégico, los aspectos que se deben tener en cuenta para aplicar esta información en el diseño de los lineamientos del plan estratégico al interior del Banco Popular.

Por medio de OBSERVACIÓN, se hizo un análisis de las instalaciones, imagen, condiciones tecnológicas y de infraestructura, situaciones que evidenciaran nivel de servicio a los clientes para tener una idea del panorama y de la percepción de los clientes respecto a los canales virtuales (esto se realizó en oficinas de atención al público).

INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, se hizo referencia a fuentes primarias como resoluciones, instrucciones, informes del sector financiero etc., con los cuales se dio el soporte referente a los antecedentes, a la situación interna y actual del sector financiero en Colombia. De igual forma, se utilizaron de documentos internos del banco y del Grupo Aval y se revisaron libros y documentos que contribuyeron al desarrollo de los diferentes temas tratados a lo largo del trabajo como el de prospectiva para implementar la metodología de los escenarios para el Banco Popular.

#### 1.4.4 Proceso Estratégico

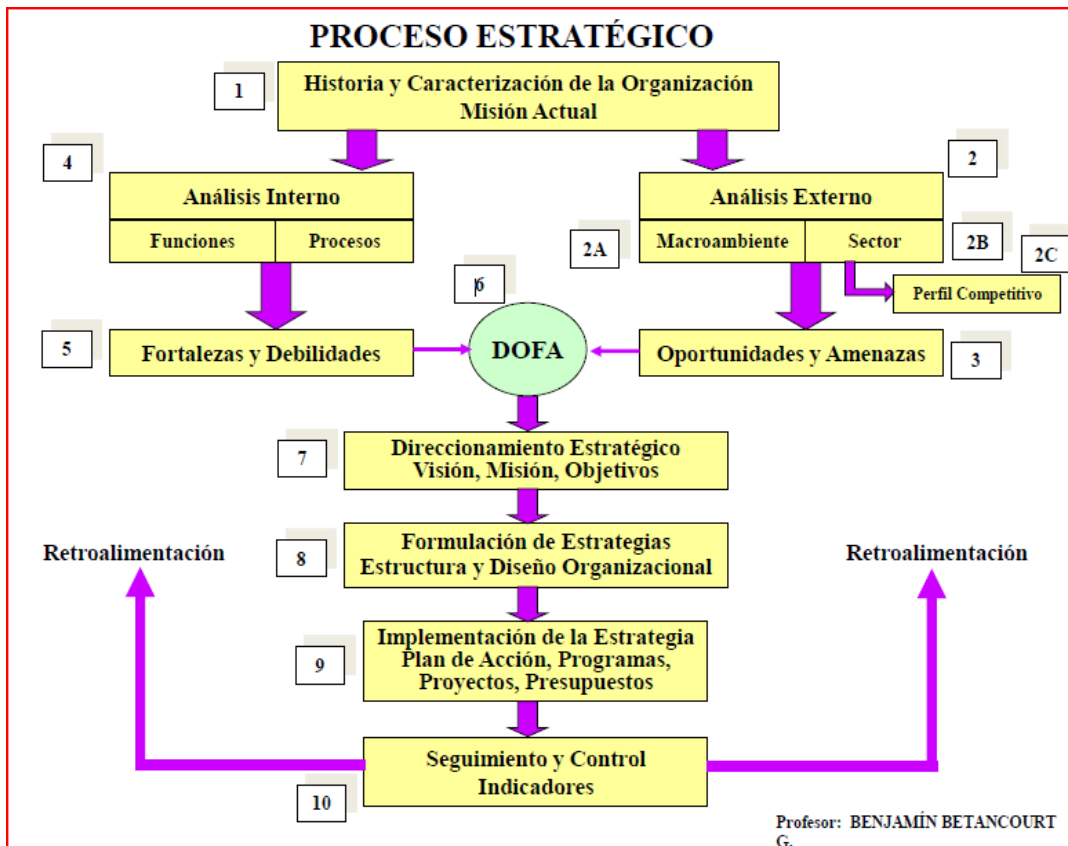


Ilustración 1. Proceso Estratégico

Fuente: (Betancourt, 2013).

El gráfico 1 representa el modelo y los diferentes componentes del proceso estratégico que se propone seguir para lograr posicionar el pago a través de dispositivos móviles en el Banco Popular, guiándose en el análisis y elaboración de cada uno de sus elementos:

- **Caracterización e Historia de la Organización Banco Popular:** donde se analizan los factores que motivaron su creación y desarrollo organizacional, sus servicios y ámbitos para comprender su evolución y comportamiento.
- **Análisis del Entorno General del Banco Popular:** el cual comprende dos ámbitos, el estudio del macroambiente para descifrar aquellas fuerzas globales, regionales o locales que en conjunto con los factores sociales, tecnológicos, económicos, culturales, demográficos, jurídicos, políticos y ecológicos, influyen en el comportamiento organizacional del Banco; y el Análisis del Sector Financiero, para entender el entorno institucional de las entidades financieras o no, que ofrecen productos y servicios similares o complementarios.
- **Referenciación:** La cual permitirá comparar el desempeño del Banco Popular frente a otras entidades de su misma actividad, con el fin de conocer el perfil competitivo del Banco.
- **Análisis Interno:** comprende la observación e interiorización de los procesos de trabajo, el manejo de los recursos, la cultura organizacional, el estilo de dirección, la formación y las capacidades del personal, la estructura organizacional. Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades con las que cuenta el Banco Popular para responder a los factores del entorno.
- **Análisis Estratégico DOFA:** el cual permite interrelacionar los aspectos externos (oportunidades y amenazas) con los aspectos internos (fortalezas y debilidades) y ver su influencia negativa o positiva para el Banco, las cuales son punto de partida para la definición de las estrategias.
- **Direccionamiento Estratégico:** comprendiendo el planteamiento de la visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la organización bajo una perspectiva de futuro, para asegurar su permanencia en el tiempo pese a un ambiente cambiante.
- **Implementación estrategia y Plan de Acción:** los cuales se llevarán a cabo mediante la formulación y práctica de programas y proyectos pensados en pro de mejorar la gestión de la entidad financiera, alineados al direccionamiento estratégico establecido.

- **Seguimiento y Control:** con el fin de establecer información adecuada y oportuna para que los directivos del Banco o de las áreas correspondientes puedan corregir sobre la marcha, verificar que se esté cumpliendo con el plan de acción propuesto, y definir indicadores que permitan revisar el avance del mismo.
- **Retroalimentación:** con el fin de reconducir o redirigir las acciones de acuerdo a los cambios y/o resultados obtenidos; con el objetivo de ir avanzando en el desarrollo total del plan estratégico para el Banco Popular (Betancourt, 2013).

Se pretende lograr un análisis integrado por medio de herramientas como el Abaco de Reignier, el análisis estructural (Mic Mac), para lograr una descripción lo más cercana posible a los posibles escenarios futuros que deberá enfrentar el Banco Popular.

## **1.5 MARCOS REFERENCIALES**

### **1.5.1 Marco Teórico**

#### **1.5.1.1 Planeación estratégica**

Retomando el significado de estrategia, como lo mencionan las diferentes obras que han hecho referencia al tema, sabemos que esta disciplina surge de situaciones militares que han ido modificándose a lo largo de la historia y los autores de la literatura organizacional, han venido valiéndose de estos importantes aportes para hacer sus propias definiciones de la misma y buscar su aplicabilidad al mundo empresarial.

Dentro de estas definiciones se tomará como punto de partida, aquella sugerida en el libro *Análisis Sectorial y Competitividad* del autor Benjamín Betancourt G., donde plantea la estrategia como “la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y obtener metas financieras y no financieras” entendiéndose como aquella “carrera para llegar a una posición ideal”, definición que da gran importancia al posicionamiento, debido a que ese es el punto al cual se quiere llegar generando una recordación específica y una verdadera diferenciación de sus

competidores. Teniendo claro a qué segmento del mercado se quiere dirigir, qué productos o servicios le debe ofrecer y qué acciones debe tomar para poder llegar con éxito a esos clientes potenciales.

El mismo autor, basados en los aportes de Porter, afirma que “la estrategia que implica gran calidad de los productos, características nuevas, servicio inmejorable y un torrente de innovaciones en los nuevos productos, por lo general se sostienen mejor que las estrategias que se basan en los costos” y que, “ con la flexibilidad de las nuevas tecnologías se ha ganado espacio competitivo para operar con éxito en mercados remotos con diferentes expectativas, niveles de ingresos y gustos de los consumidores, utilizando estrategias de diversificación de productos con base en la innovación permanente” (Porter, 1990). Para lo anterior se hace indispensable el conocer la estructura de la industria y la posición relativa de la organización dentro de la industria, según sus fuentes de ventaja competitiva.

Según lo anterior, se requiere de una buena planeación estratégica con decisiones específicas y trascendentales que estén acordes a la posición a la que se quiere llegar, una planeación controlada y focalizada en las acciones de mayor importancia para el éxito competitivo de la organización; la cual implica tomar decisiones, redireccionar efectivamente los esfuerzos, desenvolverse entre la continuidad y la apertura al cambio, mediante la transformación de ideas a acciones que ayuden a integrar la organización en pro de los resultados esperados.

La literatura relacionada a direccionamiento estratégico ha sido clasificada de acuerdo a sus enfoques en escuelas del proceso estratégico, en este caso se hará énfasis en las escuelas de Diseño, Posicionamiento y Planificación, basado en el texto “El safari de la estrategia” de Henri Mintzberg, al igual que se tendrá como apoyo la Teoría de Difusión de Innovaciones (Rogers) y el Modelo de Adopción Tecnológica con el fin de identificar factores que llevan a los usuarios a utilizar o no la tecnología.

A continuación, se enumeran las premisas de tres de las diez escuelas del proceso estratégico expuestas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en la obra “Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico.”:





### 1.5.1.2 Escuela de Diseño

Esta escuela identifica siete premisas respecto a la concepción de estrategia:

1. Se visualiza la estrategia como un “proceso de concepción” y que la creación de la estrategia es un proceso que se aprende formalmente y no es una aptitud natural, ni intuitiva

2. La pieza clave para definir el rumbo de las organizaciones son sus directores, y este es el único estratega, es decir que los otros miembros de la organización pasan a un segundo plano en lo que a creación de la estrategia se refiere; esto mismo sucede con personas externas, son excluidos de formulación de la estrategia de la organización. Respecto a la relación con el entorno, la organización debe reconocerlo, pero no es necesario la interacción con el mismo.

3. Esta escuela interpreta la creación de la estrategia como un proceso de diseño informal, cuya creación está a cargo de los directivos de las organizaciones, buscando que la estrategia sea controlada por “una sola mente” y para lograrlo afirma que se debe mantener la simplicidad en el proceso.

4. Las estrategias deben ser auténticas, y las que consideran como mejores provienen de un proceso de diseño individual; las estrategias se encuentran adaptadas a casos individuales. Esta escuela se concentra en el proceso mediante el cual se desarrollan las estrategias.

5. Para la escuela de diseño se debe crear una “estrategia absoluta”, ofrece poco espacio para el crecimiento de estrategias, y se considera la estrategia como una decisión final.

6. Como premisa se tiene que, las estrategias han de ser explícitas y es necesario articularlas de tal modo que sean fácil de comprender para los demás miembros de la organización.

7. Cuando se tienen estrategias únicas, maduras, explícitas y simples se puede proceder a la aplicación de las mismas; se marca la diferencia entre la “formulación” y la “aplicación” y a su vez, separa el “pensar” del “actuar”.

### **1.5.1.3 La Escuela de Posicionamiento**

Entre las premisas de esta escuela se identifica que los autores que pertenecen a ésta, coinciden en que existen estrategias que son claves, tal como la posición económica en el mercado que ocupe una organización, y que este tipo de estrategia puede ser defendida contra los competidores existentes o futuros competidores, y que las organizaciones que gocen de estas posiciones garantizan para sí mismas mayores ventajas que las demás, con altas posibilidades de expansión, ampliación y consolidación de su posición de mercado.

El proceso de formulación de estrategias lo define como un proceso consiente y controlado, lo que quiere decir que las estrategias resultantes son lo suficientemente maduras antes de ser aplicadas formalmente en las organizaciones.

El análisis es considerado parte importante en el proceso estratégico con el fin de crear las estrategias adecuadas de acuerdo a las características propias de la organización y a sus condiciones y entorno, al igual que la selección del objetivo final es primordial en el proceso de formulación de la estrategia.

Esta escuela se identifica por catalogar a la industria en la cúspide de la estructura, de tal forma que los análisis sectoriales cobran importancia en los estudios referentes a posicionamiento estratégico. La persona encargada de seleccionar las estrategias, para esta escuela, proviene de una firma consultora, a diferencia de la escuela de diseño, sí puede ser un externo, y esta persona sería la encargada de realizar el análisis de las estrategias genéricas y de seleccionar las más convenientes para la organización.

### **1.5.1.4. La Escuela de Planificación**

El gerente o directivo de la organización toma la figura de “arquitecto” de la estrategia, pero su principal tarea consiste en aprobar más que en diseñar la estrategia, hecho del que se encargan los “planificadores”.

Según los autores pertenecientes a esta corriente la estrategia estaba antecedida más por cifras y sustentada por técnicas, y aparecen totalmente listas para su aplicación cumpliendo con los objetivos, cronogramas y presupuestos.

### 1.5.1.5 Modelos de Adopción Tecnológica

Para entender la intención de los consumidores al adoptar determinada tecnología, se han realizado estudios que han definido diferentes modelos, entre ellos, la Teoría de la Acción Razonada (TRA), el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM), Teoría del Comportamiento Planificado (TPB), la Difusión de la Innovación (DOI). El TRA explica que el comportamiento real de un individuo está determinado por su intención de conducta, cuya intención es influenciada por la norma subjetiva y su actitud hacia esa conducta (Masrom, 2008). La TPB retoma la TRA, pero introduce un nuevo elemento llamado el control del comportamiento percibido, asociando las variables cognitivas (mencionadas en el TRA) y las situacionales, variables indispensables para realizar una tarea (Masrom & Hussein, 2008).

Basándose igualmente en el TRA, el TAM, modela la aceptación de los nuevos sistemas de información y el comportamiento del usuario (Agrebi, 2015). El TAM consta de cinco construcciones: Facilidad de Uso (FUP), Utilidad Percibida (PU), Actitud hacia el Uso (ATU), la Intención de uso del comportamiento (BI), y el Uso real del sistema (AU); pero unos años más tarde, Davis con su teoría eliminó del TAM al ATU por ser una variable de predicción muy débil (Venkatesh, 2003).

Dentro de las teorías que han estudiado la adopción tecnológica, se encuentran, la Teoría de la Acción Razonada (Venkatesh, 2003), la cual presenta un modelo que explica el comportamiento de los individuos sobre la base de la relación entre las variables creencias y actitud de intención de comportamiento. En la TRA se consideran dos tipos de variables explicativas de la intención: la actitud hacia el comportamiento y la norma subjetiva del consumidor. En otras palabras, la influencia normativa de terceros.

Por otro lado, la teoría de Ajzen (1985) del comportamiento planificado, afirma que ciertas creencias específicas tienen un impacto en la percepción del comportamiento y de la conducta real. El modelo TPB incluye tres tipos de creencias que influyen en constructos perceptuales: creencias de comportamiento que influyen en las actitudes, las creencias normativas que influyen en las normas sub-subjetivas y las creencias de control, que determinan el control del comportamiento.

Rogers (1995) introduce el DOI –difusión de innovaciones-, con una nueva perspectiva de cómo la innovación entre los consumidores se traslada desde la primera adopción a una adopción masiva e incluye el tiempo o velocidad de adopción de la innovación, además, menciona que la disposición de los consumidores a adoptar una nueva innovación también es influenciada por los rasgos de personalidad (Venkatesh, 2003). Agarwal & Prasad (1998), observan que los consumidores con una mayor capacidad de innovación personal, tienen mayor probabilidad de desarrollar actitudes positivas hacia la adopción de tecnologías en comparación con consumidores menos innovadores, es decir que son más propensos a tomar riesgos y tienen tendencia a romper las reglas generales, por lo tanto, los innovadores tienden a comprar nuevos productos más rápido que otros (Venkatesh, 2003).

#### **1.5.1.6. Medios de pago móviles**

Hablar de medios de pago móviles se refiere, a la posibilidad que tienen los usuarios de utilizar la tecnología para realizar transacciones comerciales sin necesidad de estar físicamente en un establecimiento y de poder realizar operaciones bancarias en cualquier lugar siempre y cuando se tenga un Smartphone. Los pagos móviles involucran el consumo de bienes, servicios y contenido vía dispositivos móviles, sin límites de espacio y tiempo (Mallat, 2007).

El pago móvil o m-pago se define como cualquier pago en el que se utiliza un dispositivo móvil para iniciar, autorizar, y confirmar una transacción comercial (Au, 2008), es un método de pago alternativo para bienes, servicios, cuentas y/o facturas que utiliza dispositivos móviles (como un teléfono móvil, teléfono inteligente o un asistente digital personal) y las tecnologías de comunicación inalámbrica (como las redes de telecomunicaciones móviles, o tecnologías de proximidad) (Au, 2008). El pago móvil es una evolución natural de pago electrónico, que permite realizar transacciones de comercio móvil factibles y convenientes (Mallat, 2007).

Según Mallat (2007), los teléfonos móviles tienen varias características que los hacen útiles para propósitos de pago: el crecimiento de las telecomunicaciones móviles, la disponibilidad que tiene entre los consumidores, la cercanía de estos dispositivos con los usuarios que, a diferencia de los equipos alámbricos, permiten almacenar información

personal en ellos y facilitar su uso como herramienta de pago; la existencia de operadores que facilitan micropagos a través de los teléfonos y por último, el éxito que se conoce en los servicios de contenido como el registrado en la venta de ringtones sugiere que los consumidores están acostumbrados a utilizar sus dispositivos como medio de pago.

### **1.5.1.7. Clasificación de pagos móviles**

Según Hua (2008), en lo que a comercio móvil se refiere, los pagos pueden ser clasificados varios tipos, a saber:

*Según el valor de la transacción*, puede ser micro-pago, poco pago, macro-pago, etcétera.

*Según con la ubicación de los bienes transados*, puede ser pago a distancia, pago contra entrega, giros, entre otros.

*Según el tiempo del pago*, se clasifica como prepago, en línea en tiempo real de pago, fuera de línea de crédito de pago, etcétera.

En un sistema de pago se realiza la transferencia de dinero de forma electrónica entre el vendedor y el comprador, utilizando como medio el celular u otro dispositivo móvil como una Tablet.

De acuerdo a Cevallos (2014), hay variantes en los medios de pagos móviles, entre los cuales diferencia:

- *La pasarela de pago* cuando una empresa interesada en ofrecer sus servicios o sus aplicaciones móviles, autoriza los pagos a negocios electrónicos, hace referencia a Terminales en Punto de Venta (TPV) y se refiere “al dispositivo y tecnologías que ayudan en las tareas de gestión de un establecimiento comercial de venta al público”.
- “El monedero electrónico o billetera electrónica son servicios de pago en línea, que están diseñados para reemplazar al efectivo, y a las tarjetas de débito y crédito”.

*Pagos por medio de banca electrónica*, que vinculan un número de transacción o venta realizada la tienda virtual con la cuenta bancaria del cliente en el mismo sitio web del banco en la cual está la cuenta de quien realización la operación; reduciendo así, el riesgo de fraudes con el tratamiento de los datos personales de los clientes.

### 1.5.1.8. Prospectiva

Gastón Berger en 1957 dijo que la Prospectiva es una actitud del espíritu y resalta de dicha herramienta cuatro aspectos fundamentales:

- \* Ver a lo lejos: identificar fenómenos esenciales que puedan romper tendencias, sin confundirlas con pequeñas variaciones coyunturales de tiempo; mirar a largo plazo.

- \* Ver con amplitud: estudiar todas las áreas, tener una visión amplia del conjunto y ser multidisciplinario, ya que diferentes ópticas se cruzarán en distintas dimensiones; mirar de modo global.

- \* Ver con profundidad: es necesario ver la totalidad de los hechos, estudiar con la debida profundidad acorde al tiempo disponible, separar lo importante de lo superfluo más hoy en día ante el gran cúmulo de información disponible; mirar en forma científica.

- \* Ver con osadía: no hay que acertar el futuro, lo fundamental es identificar diferentes opciones para intentar cambiar el posible escenario futuro o intentar modificarlo, acercarse de mejor manera; mirar en forma creativa (Grumbach, 2002).

Michel Godet define la prospectiva como: “la anticipación al servicio de la acción”. La prospectiva surge como una disciplina para realizar un adecuado manejo y control de la incertidumbre con la finalidad de reducir el riesgo inherente a las diversas alternativas de futuro que se puede construir, parte del concepto que el futuro aún no existe y “se puede concebir como un realizar múltiple” (Jouvenel, 1968) y que “depende solamente de la acción del hombre” (Godet, 2000). Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado. “Existen muchos futuros posibles, pero de ellos sólo algunos tienen en este momento la mayor probabilidad de ocurrencia. En los próximos minutos puede ocurrir algo lo suficientemente importante, como para cambiar esa asignación de probabilidades. Por esa razón, la prospectiva debe ser capaz de identificar aquellos escenarios futuros que en el período que va del presente al horizonte del estudio, puedan presentarse. Mediante el uso de metodologías que son empleadas ampliamente en distintas disciplinas científicas, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrutarse una organización, una región o un país” (Ortega, 2006).

Existen más de 120 metodologías distintas, aunque las más usadas son:

\*Método de la Matriz de Impacto cruzado: su lógica básica subyacente consiste en hacer una exploración del futuro (prospectiva) sobre la base de las interacciones de una serie de variables (“drivers”) que pueden o no tener influencia sobre el tema bajo análisis dentro del horizonte temporal considerado.

\* Exploración del Entorno: es una técnica muy simple de aprender, pero muy poderosa por el nivel de análisis que permite, y que se basa en la identificación de variables de cambio (“drivers”) mediante el empleo de diferentes enfoques temáticos.

\* Método de Análisis Morfológico: esta técnica persigue explorar todas las posibilidades en las que pueda evolucionar un sistema determinado. Para ello, es preciso identificar con gran precisión lo que se denominan los parámetros caracterizadores del tema bajo estudio.

\* Método de escenarios: El método de escenarios tienen a construir representaciones de los futuros posibles, así como el camino que conduce a su consecución. El objetivo de estas representaciones es poner en evidencia las tendencias fuertes y los gérmenes de ruptura del entorno general y competencial de la organización (Godet, 2000).

Un adecuado balance en el uso de las distintas metodologías impide que se caiga en sesgos y enfoques unilaterales. La principal barrera a eliminar es tratar de “desaprender” y no extrapolar necesariamente el pasado. Eso permite tener la suficiente creatividad para vislumbrar las oportunidades que el futuro puede crear para nuestra organización. Sin embargo, no es recomendable desprenderse totalmente del pasado, pues se puede aprender mucho de él. Por eso la prospectiva “debe usar el poder de la retrospectiva para transportarnos a futuros mejores” (Johnston, 2002).

### **1.5.2 Estado del arte**

Según estudios recientes (julio - agosto 2016) de la CRC - Comisión de Regulación de Comunicaciones, en Colombia, tan solo uno de cada cuatro personas, realiza actividades de comercio electrónico, dentro de la tres restantes, uno no tiene acceso a internet y las otras dos, pese a tener acceso a internet, utilizan la conexión para otras actividades diferentes a compras,



pagos, transacciones, o solicitudes de servicios en línea; por tanto existe una oportunidad de acción y crecimiento sobre una población de 16,5 millones de colombianos que tienen conexión a internet y no hacen uso de actividades de comercio electrónico, siendo aún más específicos, el celular es el dispositivo más utilizado por quienes tienen acceso a internet, como medio de conexión, con un 85,8% (Revista Dinero, 2016).

Colombia se encuentra en un proceso de adopción de pagos móviles, y para esto, varias entidades bancarias y establecimientos comerciales han empezado a innovar al respecto a través de aplicaciones que permitan el pago por medio de celulares. Es por esto, que se busca identificar los factores que inciden en el uso de los dispositivos móviles como medio de pago, con el fin de encontrar modelos estratégicos que contribuyan a aumentar su uso, específicamente en el caso colombiano, y para esto se hará referencia de casos de éxito a nivel mundial y en Colombia relacionados con el sector.

Según la publicación llamada “Las 10 apps financieras que no pueden faltarle” de Daliana Garzón Ortigón del periódico La Republica; “aunque los medios digitales han impulsado a los usuarios a hacer cada día más transacciones en línea, Colombia es uno de los países en los que más se hacen pagos en efectivo. Muestra de esto es que, en 2016, se hacía 90% de los pagos en efectivo y uno de los grandes motivos por los cuales los usuarios optan por pagar con este método es por el temor al fraude electrónico”.

El cambio tecnológico y la era digital han facilitado que cada vez más personas accedan y acepten medios de pago diferentes al efectivo, como lo son las tarjetas débito y crédito, los canales electrónicos por medio del internet y los dispositivos móviles, lo que propicia una demanda creciente de medios o soluciones de pago cada vez más eficientes e innovadoras, por lo cual el sistema financiero Colombiano se ha venido adecuando a las tendencias mundiales y requeridas por sus clientes, habilitando nuevos canales tan presenciales como no presenciales.

El Gobierno ha sido el principal promotor de la utilización de medios de pago electrónicos en relación a los demás agentes económicos, aunque algunas entidades gubernamentales y municipales aún están en el proceso de adherirse a esta iniciativa y parte de

su operación de pagos, aun se realiza en efectivo o cheque. Por su parte, las empresas han migrado parte de su operación de pagos a soluciones electrónicas pero aún se resisten a operar de esta forma totalmente, debido a la posibilidad de jugar con los tiempos de los cheques para el manejo de su flujo de caja, sin contar que para este segmento aunque existen soluciones electrónicas, el mundo móvil apenas está empezando a ser explorado por el sector financiero para poder ofrecerle alternativas de pago móviles; referente a las personas naturales, pese a que en el mercado existen más alternativas digitales para realizar sus pagos, ha sido muy difícil cambiar la costumbre del manejo del efectivo, ya que prefieren seguir retirando el efectivo de los cajeros electrónicos para realizar los pagos de su día a día (Asobancaria, 2017).

Según información revelada en enero de 2015 por Better tan cash, Empowering People Through Electronic Payments, un estudio de caso en Colombia, Lecciones de la transición de Colombia a las transferencias Electrónicas, de los Autores de la Bankable Frontier Associates (BFA), confirma que es el Gobierno el que está marcando la pauta, junto con el apoyo del sector privado innovador, hacia la transición del uso de medios electrónicos para los pagos de mayor valor. Pero que pese a que un 69% del valor del dinero que se intercambia mensualmente en Colombia se paga electrónicamente, “esto representa sólo el 9,7 por ciento de los 828 millones de pagos efectuados por mes en 2012, lo que indica que todavía una gran cantidad de pagos, equivalentes a 42.000 millones de dólares mensuales, en su mayoría realizados por pequeñas empresas y por los colombianos se hace en efectivo”

Lo anterior, lleva a la conclusión, de que los pagos móviles en Colombia, representan una gran oportunidad para explorar y ofrecer soluciones para pagos innovadoras, pero así existe un reto enorme para poder potencializar su uso, eliminando las diferentes barreras culturales o de seguridad que existen actualmente.

A nivel mundial, este tema ya se ha explorado un poco más y son varios los ejemplos y casos positivos sobre su implementación y adopción, pero para este texto, se trae a colación un análisis sobre los sistemas de pago, realizado por la firma Mckinsey & Company, donde describe a la Banca Móvil, como “el camino hacia la inclusión financiera”, según la entrevista

realizada a Kamal Quadir director ejecutivo de BKash<sup>1</sup>, una institución de servicios financieros ubicada en Bangladés, que se ha destacado porque le permite a sus clientes usar teléfonos móviles para el envío y recepción de dinero; para la realización de compras a comercios y como plataforma de ahorro financiero.

Al año 2017, BKash contaba con 13.3 millones de clientes y 590 empleados. Más del 70 por ciento de la población de Bangladés vivía en áreas rurales donde el acceso a servicios financieros formales no es muy asequible. Tanto así, que únicamente el 15% de la población tenía una cuenta bancaria, sin embargo, el 68% contaba con teléfono móvil propio. La misión principal de BKash es permitirles a las personas acceder a un sistema financiero mucho más inclusivo a través de la tecnología de pagos móviles.

BKash es una de las plataformas transaccionales móviles más funcionales y eficientes en el mundo. La experiencia de Quadir en la construcción de la plataforma BKash ofrece importantes lecciones sobre las alianzas estratégicas de pagos móviles alrededor del mundo, especialmente útil para todos aquellos líderes que buscan llevar su tecnología de pagos a nuevas escalas.

---

<sup>1</sup> BKash fue fundada en el 2010 como parte de una alianza estratégica entre la compañía estadounidense “Money in motion” y el banco SME, el cual surge de una iniciativa comercial de la compañía internacional para el desarrollo internacional BRAC, el cual se encuentra actualmente ubicada en Bangladés.

## **CAPÍTULO 2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1 CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DEL BANCO POPULAR**

La historia del Banco Popular se remonta al 30 de Junio de 1950, cuando se expide el Decreto-Ley 2.143 que autoriza la creación del Banco Popular de Bogotá.

Inicia labores el 18 de diciembre y emprende sus actividades primeramente como una 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 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 sus 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.

A partir del año 2000, 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.

Hoy en pleno siglo XXI y 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 colocarlo a la vanguardia en materia tecnológica les permite fortalecer sus competencias así como optimizar sus procesos internos, elevando su desempeño y excelencia organizacional (Banco Popular, 2018).

## 2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL

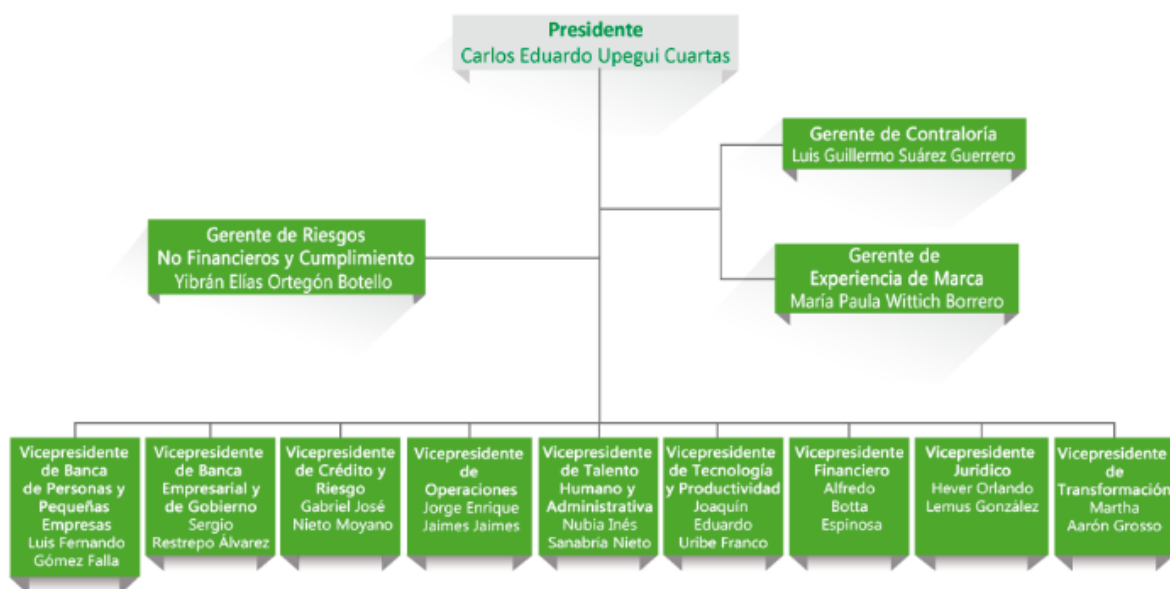
### 2.2.1 Visión del Banco

“Ser el Banco Principal de Nuestros Clientes” Banco Popular. (2018a).

### 2.2.2 Misión del Banco

“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, apoyados en nuestra sólida experiencia, apunten al bienestar y generen valor a nuestro equipo humano, accionistas y al desarrollo del país” Banco Popular. (2018a).

### 2.2.3 Organigrama y Estructura Organizacional



#### Ilustración 2. Organigrama Corporativo

Fuente: Sitio web del Banco Popular

#### **2.2.4 Valores Corporativos**

- Ser popular es atender a nuestros clientes como en casa, porque somos grandes anfitriones.
- Ser popular es ser auténticos y sentir orgullo de hacer lo necesario por nuestros clientes, dentro de un marco ético de valores y riesgo adecuado.
- Ser popular es innovar, transformarse, adaptarse a los tiempos y mejorar permanentemente para proyectarse al futuro.
- Ser popular es ser respetuosos, honestos e íntegros en toda nuestra actuación, es trabajar en equipo siendo solidarios y hacer de Colombia un mejor país.
- Ser popular es lograr y servir. Banco Popular. (2018a).

### **2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

El banco atiende dos segmentos, personal y empresarial, para cada uno de estos tiene productos específicos.

Banca Personal:

- Cuenta Corriente
- Cuenta de ahorros
- CDT
- Cuenta exprés
- Fondos de Inversión
- Fondo de Pensiones Voluntarias
- Libranza Prestayá
- Tarjetas de crédito
- Crédito Libre Destino
- Crédito Hipotecario
- Leasing

Banca empresarial:

- Cuenta de ahorro – Rentahorro
- Cuenta Corriente
- CDT
- Recaudo Nacional Referenciado
- Recaudo con código de Barras
- PSE
- Ventas con Tarjeta
- Extractos y Archivos de Recaudo
- Pago nómina o proveedores
- Factura electrónica
- Crédito para Pago de Cesantías Porvenir
- Crédito para pagos de Impuestos
- Sobregiro
- Tarjeta de Crédito Empresarial
- Cartera Ordinaria
- Remesas
- Crédito de Tesorería
- Leasing Inmobiliario
- Leasing Maquinaria y Equipo

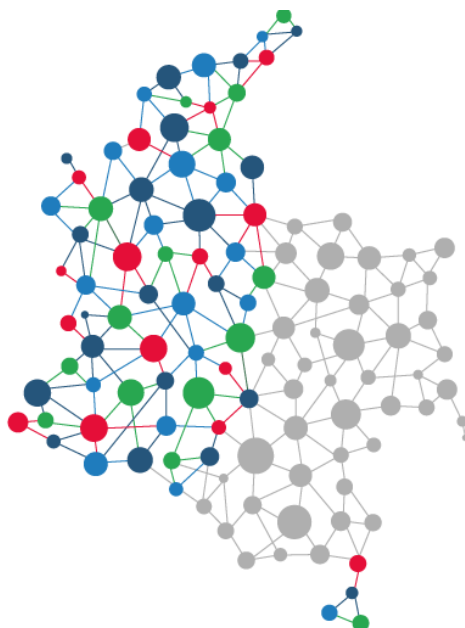


## CAPÍTULO 3. ANÁLISIS EXTERNO

### 3.1 MACROAMBIENTE

#### 3.1.1 Entorno Geofísico

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. El Banco Popular, cuenta con 255 oficinas a nivel nacional en las que ofrece sus servicios y asesorías, de las cuales un poco más del 18% están ubicadas en la ciudad de Cali.



#### **Ilustración 3. Mapa de cobertura**

Fuente: Página web del Banco Popular

Para efectos de estudio, la investigación fue realizada en el Valle de Cauca, específicamente en la ciudad de Cali. La ciudad está ubicada en las coordenadas  $3^{\circ}27'00''N$   $76^{\circ}32'00''O$ , en el departamento del Valle del Cauca. Geográficamente Cali está en el valle del Cauca, el segundo en importancia del país. A la altura de Cali este valle tiene 35 km de ancho y la zona urbana esta sobre el costado occidental del río. La parte occidental de la ciudad se encuentra custodiada por los Farallones de Cali, que hacen parte de la Cordillera Occidental de los Andes colombianos.

El municipio de Cali limita al norte con Yumbo y la Cumbre, al nororiente con Palmira y al oriente con Candelaria. Al sur se encuentra el municipio de Jamundí, el área rural de Buenaventura al suroccidente y Dagua al noroccidente Alcaldía de Santiago de Cali. (2018).

### **3.1.2 Entorno Medioambiental**

El impacto ambiental directo de la operación bancaria ha sido tradicionalmente considerado como bajo, incluso neutro, comparado con el sector industrial. Pero posteriormente se ha asumido su responsabilidad indirecta, responsabilidad sobre los proyectos financiados que tienen en muchas ocasiones un importante impacto ambiental (Cuesta & Fernández-Izquierdo, 2006).

Se habla de “Sostenibilidad Corporativa” a la forma en la que las organizaciones se adelantan a las repercusiones que pueden tener sus actividades sobre la sociedad, y sobre este concepto declaran sus principios y valores corporativos, relacionados con los procesos internos y en su relación con los demás actores de su entorno, creando una sinergia voluntaria de mejoramiento social, ambiental, y económico, que implica ir más allá del cumplimiento normativo obligatorio y que contribuye a lograr una posición competitiva en el mercado (Asobancaria, 2017). “La sociedad está haciendo un llamado urgente a los sectores económicos, especialmente al financiero, para que, aprovechando su posición de intermediario financiero y facilitador de los recursos económicos que permiten la transformación y el desarrollo del país, incorpore en sus procesos y decisiones, aspectos ambientales y sociales. La integración de estas consideraciones, en la actividad de cada uno de los actores económicos y sociales colombianos, permitirá generar la sinergia necesaria para encontrar soluciones adecuadas a los procesos productivos y ajustarlos teniendo en cuenta los criterios de sostenibilidad ambiental de nuestro planeta” (Asobancaria, 2017).

El riesgo ambiental se debe tener en cuenta en la valoración de la actividad crediticia: la inversión o préstamos dirigidos hacia proyectos o empresas que generen daños ambientales están asumiendo el riesgo implícito de las potenciales protestas ciudadanas que podrían paralizar o impedir el proyecto, así como de sanciones o cierres derivados de avances

legislativos en materia ambiental. En el año 2012 se firmó el “Protocolo Verde”, un acuerdo entre el Gobierno nacional y 13 entidades financieras colombianas, en el que participan el Ministerio de Ambiente y el Departamento Nacional de Planeación (Revista Semana Sostenible, 2017), que “tiene por objeto facilitar la convergencia de esfuerzos del Gobierno Nacional y del Sector Financiero Colombiano para que este incorpore e implemente las políticas y prácticas que sean precursoras, multiplicadoras, demostrativas como ejemplares en términos de responsabilidad ambiental en armonía con un Desarrollo Sostenible que satisfaga las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras” (Asobancaria, 2017).

**Tabla 1. Entorno Medioambiental**

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	Om
Nivel de contaminación del ambiente	A		X		
Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono	O			X	
Impacto visual debido a la mala instalación de antenas en zonas urbanas	A		X		
Efectos negativos de los equipos electrónicos sobre la salud humana	A	X			

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 Entorno demográfico

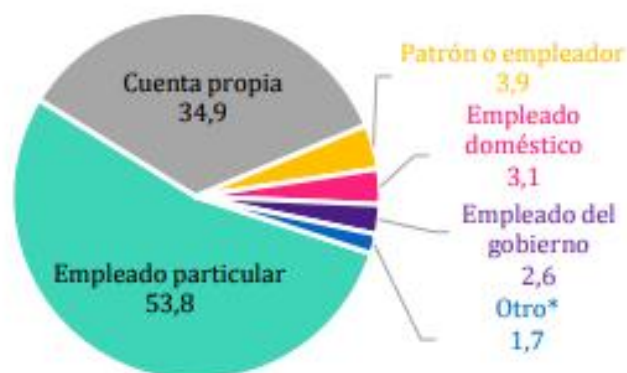
La población del Valle del Cauca, según el Dane, era de 4.708.262 personas para el año 2017, según la proyección del censo demográfico de 2005; el 88,56% de ésta, se concentra en el área urbana y el 12,41% en el área rural<sup>2</sup>, y el 48,42% son hombres y el 51,57% son mujeres; su población representa casi el 10% del total del país<sup>3</sup>. Uno de los fenómenos que se presenta demográficamente en la ciudad es la migración de habitantes procedentes de municipios vallecaucanos cercanos, así como extranjeros de diferentes procedencias en los últimos años, en busca de oportunidades laborales y educativas.

<sup>2</sup> Estimación para 2017 según DANE. Última fecha de actualización jueves 12 de mayo de 2011.

<sup>3</sup> Ibíd.

La tasa de desempleo en Cali aumentó 1,1 puntos ubicándose en 11,9% en el 2017 frente a una tasa de 10,8% del año 2016. Según información del DANE, en el año 2017 la tasa de ocupación de la ciudad de Cali fue del 60,5%, de este porcentaje de ocupación el 53,8% corresponde a empleados del sector privado. (Camara de Comercio de Cali, 2018).

**Gráfico 4. Población ocupada en Cali - posición ocupacional (%) octubre-diciembre 2017**



Fuente: DANE - Cálculos Cámara de Comercio de Cali  
\*Trabajador sin remuneración, jornalero o peón

**Ilustración 4. Población ocupada en Cali - posición ocupacional (%) octubre-diciembre 2017**

Fuente: Camara de Comercio de Cali. (2018).

**Tabla 2. Entorno Demográfico**

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Nivel de Desempleo	A	X			
Nivel de Educación de la Población	A	X			
Nivel de Pobreza	A	X			

Fuente: Elaboración Propia

### 3.1.4 Entorno Social

El nivel de bancarización en Colombia se considera muy bajo, teniendo en cuenta que el Banco Mundial estableció el 2020 como la fecha límite para que en el mundo haya un 100% de adultos bancarizados, y en Colombia entre 2008 y 2014 el porcentaje de población adulta dentro del sistema financiero pasó del 56% al 73%, (22,6 millones de adultos) pero solamente el 53% de los bancarizados hace uso activo de sus productos financieros. Frente a otros países, la más reciente medición del nivel de inclusión financiera entre 82 países, realizada por el BBVA, situó a Colombia en el puesto 57, muy por debajo de Corea, que ocupó el primer lugar, de Brasil, que se ubicó en la casilla 29, y de otras naciones latinoamericanas incluidas en el estudio (Periódico El Tiempo, 2015). Estos índices pueden explicarse por bajos niveles de educación financiera por parte de la población de menores ingresos que puede no reconocer la tenencia del producto de ahorro a pesar de tenerlo, o no le gusta usarla por los cobros de utilización y 4 X 1000, o porque simplemente le parece algo complicado de usar por desconocimiento.

En cuanto a productos de crédito solo el 12,1% de la población solicita crédito a las instituciones financieras, mientras que la principal fuente de crédito de los colombianos sigue siendo informal, el 16,9% acude a su familia y amigos (Banco Mundial, 2010).

Como consecuencia de este bajo nivel de utilización de productos financieros, en Colombia se ha querido dar un impulso a las micro finanzas con el objetivo de erradicar la pobreza de una forma diferente, y en ello, el micro crédito tiene un papel fundamental, con programas del Gobierno promocionando esta modalidad de créditos que benefician a microempresarios sin acceso a crédito formal generando incentivos a las entidades financieras y desarrollando tecnología micro crediticia requerida por las instituciones financieras interesadas. Ejemplo de los programas de inclusión, está la participación en familias en acción desde el 2002, que a través de los programas de transferencias monetarias condicionadas ha buscado como un objetivo complementario incluir financieramente a la población más vulnerable (siendo la reducción de la pobreza y suavizar el consumo de los más pobres el objetivo principal), por medio de subsidios a través de cuentas de ahorro y tarjetas prepago.

**Tabla 3. Entorno Social**

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Nivel de bancarización en Colombia	O			X	
Bajos niveles de educación financiera en Colombia	O			X	
Desconocimiento en el uso de herramientas digitales de parte de los consumidores finales en Colombia	A	X			

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.5 Entorno económico

En lo referente al entorno macroeconómico, Colombia mantiene una posición relativamente favorable dentro de las economías latinoamericanas; pese a que en el año 2017 su economía desaceleró, ya que pasó de un crecimiento de 2% en 2016 a cerrar al 1,8 % en el 2017; con una inflación menor a la de muchos países de la región, cerrando a final del año al 4,09%, y esperando para los años 2018 y 2019 llegar a la meta del 3% establecida por el Banco de la República (Banco de la República, 2017).

El control de la inflación se da por medio de mecanismos que utiliza el Banco de la República como el alza o baja de la tasa de intermediación de los bancos, regulación de la cantidad de dinero circulante, el manejo de las divisas, entre otras. Uno de los factores más importantes que influyeron en la reducción de la inflación, fue la política monetaria ejecutada en el año 2016 y el aumento en las tasas de interés, propiciando que este indicador se acercara a las metas establecidas (Revista Economía Colombiana, 2017), el comportamiento de la tasa DTF estuvo fuertemente vinculado al de la tasa de política monetaria y ésta varió de 6,86% al iniciar el año pasado a 5.21% en la última semana de 2017. El comportamiento de la tasa DTF en el año 2017 estuvo fuertemente vinculado al de la tasa de política monetaria. La tasa pasó de 6.86% al iniciar el año pasado a 5.21% en la última semana del año (Banco Davivienda, 2018).

A comparación del año 2016, cuando el dólar alcanzó el nivel de \$3.052, en el año 2017 el valor de cambio promedio fue de 2.950, cerrando el 2017 a \$ \$2.984, ubicándose por

debajo de los niveles alcanzados en el 2016, esta situación se le atribuye a factores como la alta demanda de crudo, hecho que a su vez contribuyó al crecimiento económico mundial cuando esta materia prima alcanzó niveles de precio históricos.

Para finales del 2017, las actividades de comercio exterior mostraron un comportamiento favorable, las exportaciones ascendieron a los US\$37.800 millones, presentando un crecimiento del 19% frente al observado en el 2016; esto también se le atribuye a la venta de combustibles, específicamente de carbón y petróleo; seguidamente el rubro de alimentos y bebidas incrementaron las exportaciones en un 7,2% destacándose el café, té, cacao y especias. Por su parte las importaciones registraron un incremento de un 3,9% con un total de US\$42.440 millones, aunque se vieron afectadas por la desaceleración de la economía del país (Banco Davivienda, 2018).

**Tabla 4. Entorno Económico**

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Buenas condiciones económicas con perspectivas de crecimiento	O			X	
Mercado cambiario	A		X		
Inflación	A		X		
Percepción internacional: calificación riesgo país	O				X
Llegada de nuevos competidores que ofrecen servicio a través de aplicaciones móviles	A	X			
Tasas de interés	A		X		
Penetración de telefonía móvil en Colombia	O			X	
Crecimiento de ventas online y móviles a nivel mundial	O			X	
Crecimiento del número de pymes en Colombia	O			X	

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.6 Entorno Político

El contexto político colombiano actual, está enmarcado principalmente por el cambio de mandato presidencial que se llevará a cabo en agosto de 2018 y las respectivas jornadas electorales. Uno de los hechos más importantes de los últimos 4 años fue el proceso de negociación y la aprobación por parte del congreso colombiano del acuerdo de paz entre el gobierno colombiano y las FARC-EP con el cual iniciaron un cese al fuego bilateral el 29 de agosto de 2016 (Banco Mundial, 2018), convirtiéndose en uno de los hechos más importantes para la historia del país.

Durante los ocho años de gobierno del presidente Santos, en el país se han tomado medidas fiscales significativas, entre ellas se puede nombrar una nueva reforma tributaria, reforma fiscal, reforma a las regalías y a los impuestos a la nómina, y reformas constitucionales a favor del fisco. Según la publicación “Análisis de Riesgos de la Industria Bancaria por País: Colombia” de S&P Global del 14 de septiembre de 2017: “La reforma tributaria -que se suponía que iba a incentivar mayor dinamismo para las empresas mediante la reducción de los impuestos corporativos-- no se ha reflejado en una mayor demanda de crédito de participantes empresariales y comerciales. Una razón para esto puede ser que la implementación del programa de infraestructura 4G ha sido más lenta que lo esperado, lo cual refleja los desafíos continuos de invertir en Colombia. Aparte de las cuestiones de seguridad, las demoras en el licenciamiento ambiental, las disputas laborales y las ambigüedades regulatorias continúan limitando la inversión y perjudicando la capacidad de producción en general” (S&P Global, 2017). Es un periodo de incertidumbre y expectativa, el cambio de mandato y con ellos las nuevas medidas en materia política y económica.

#### *Inclusión Financiera:*

En el año 2013 el Gobierno Nacional, con apoyo del Programa de Inversión Banca de las Oportunidades, puso en marcha el trámite simplificado para depósitos de dinero electrónico y cuentas de ahorro, por medio del cual se establecieron límites para montos transaccionales mensuales, con el fin de facilitar el acceso a productos financieros de ahorro. Por medio de esta modalidad de trámite simplificado, las cuentas de ahorro y los depósitos electrónicos empezaron a ser regulados en aras del control del lavado de activos. Adicional a



esto, el Gobierno Nacional decidió que la distribución de los auxilios monetarios de programas como “Más Familias en Acción” se repartirían a través de cuentas de ahorro, este hecho impactó directamente en la inclusión financiera, y entre los años 2007 y 2015 más de ocho millones de personas accedieron al sistema financiero, así, el porcentaje de la población adulta con al menos un producto financiero pasó del 55% en 2007 al 76,3% en 2015, y para el mes de septiembre de 2017 esta cifra se ubicó en 79,1% (Banca de las Oportunidades, Diciembre 2018)

*Tratados de libre comercio:*

La mayor rentabilidad de los bancos se genera a raíz de negocios como el manejo de divisas, siendo esta una muy buena oportunidad, teniendo en cuenta que hoy Colombia tiene canales de acceso a mercados internacionales más claros que se deben aprovechar, como la Alianza para el Pacífico (la cual sigue consolidándose como un espacio de integración estratégico para el país y ha facilitado el trabajo en la adopción de las mejores prácticas de políticas públicas, en la búsqueda del ingreso del país a la OECD), al igual que el TLC con Estados Unidos, Chile y con la Unión Europea.

La rentabilidad de los bancos se puede ver afectada en menor proporción, por el déficit de las exportaciones netas, porque al ser negativa, afecta el PIB y por lo tanto puede repercutir en el crecimiento del país, desencadenando un menor consumo o endeudamiento por parte de los consumidores, afectando todos los sectores, entre ellos el sector financiero.

**Tabla 5. Entorno Político**

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Imposición de impuestos a los productos financieros como el 4 x 1000	A		X		
Programas de inclusión desarrollados por el Gobierno Nacional	O			X	
Tratados de libre comercio	O			X	
Proceso de paz	O				X

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.7 Entorno Jurídico y Legal

Según la Directiva Presidencial N°02 del señor Andrés Pastrana Arango en referencia a Gobierno en Línea del 28 de agosto del 2000, el Gobierno Nacional diseñó la Agenda de Conectividad con el fin de avanzar en el proceso de desarrollo de una sociedad más moderna, una nueva economía y un Gobierno moderno y eficiente con la masificación de las tecnologías de Información para así aumentar la competitividad del sector productivo, modernizar las instituciones públicas y socializar le acceso a la información; esta agenda fue presentada y aprobada por el Conpes mediante el documento 3072 del 9 de febrero de 2000 y su lanzamiento se realizó el 14 de marzo de 2000, con la coordinación de la Presidencia de la República MINTIC. (2000).

El marco jurídico del comercio electrónico en Colombia se asocia a la Ley 527 de 1999 por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación. A continuación, se describen algunas de las normas jurídicas que tienen efecto sobre el comercio electrónico en Colombia:

La Ley 1341 de 2009, mediante la cual se definen principios y conceptos sobre la Sociedad de la Información y la Organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC–, se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones, reconoce el nuevo ecosistema de las TIC, incluyendo la provisión de aplicaciones y contenidos, reglamentando la materia de manera general. Esta Ley reconoce el denominado fenómeno de la “Convergencia”, que se ha entendido como la posibilidad de cursar distintos tipos de servicio (voz, datos, imágenes, video, etc.) a través de una misma red (Llaneza, 2000, p.17).

El Gobierno Nacional expidió el decreto 2364 de 2012, por medio del cual reglamentó el artículo 7 de la Ley 527 sobre firma electrónica, compilado en el capítulo 47 del decreto 1074 de 2015246. Dicho decreto en su artículo 2.2.2.47.1 define la “firma electrónica” como cualquier método que permita identificar a una persona en relación con un mensaje de datos, tales como códigos, contraseñas, datos biométricos, o claves criptográficas privadas, siempre y

cuando el mismo sea confiable y apropiado respecto de los fines para los que se utiliza la firma, atendidas todas las circunstancias del caso, así como cualquier acuerdo pertinente. Para esos efectos, define el “Firmante” como la persona que posee los datos de creación de la firma y que actúa en nombre propio o por cuenta de la persona a la que representa, y los “datos de creación de la firma electrónica” como los datos únicos y personalísimos que el firmante utiliza para firmar. (CRC, 2017, p.112).

El Decreto 333 de 2014, compilado en el título 48 del decreto 1074 de 2015, define el régimen de acreditación de las entidades de certificación, en desarrollo de lo previsto en el artículo 160 del Decreto-ley 19 de 2012, y según su artículo 2 se aplica tanto a las personas jurídicas, tanto públicas como privadas, de origen nacional o extranjero, incluidas las Cámaras de Comercio y las notarías, que pretendan ser acreditadas como entidades de certificación, como a las entidades de certificación que hubieren sido autorizadas por la Superintendencia de Industria y Comercio bajo el anterior régimen de autorización. (CRC, 2017, p.119).

El decreto 4170 de 2011 crea la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente- cuyo objetivo es desarrollar e impulsar políticas públicas y herramientas, orientadas a la organización y articulación, de los partícipes en los procesos de compras y contratación pública con el fin de lograr una mayor eficiencia, transparencia y optimización de los recursos del Estado (Art.2). El numeral 8 del artículo 3 le asigna la de “Desarrollar y administrar el Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP) o el que haga sus veces, y gestionar nuevos desarrollos tecnológicos en los asuntos de su competencia, teniendo en cuenta los parámetros fijados por el Consejo Directivo.”, para lo cual la dota de una Subdirección de Información y Desarrollo Tecnológico, una de cuyas funciones es gestionar y administrar el Secop. La Cámara de Comercio Electrónico, en ejecución de sus funciones legales, ha diseñado y puesto en funcionamiento, de una parte, el Secop I, plataforma tecnológica en la cual las Entidades Estatales deben publicar los documentos del proceso, desde la planeación del contrato hasta su liquidación, que también permite a las Entidades Estatales y al sector privado tener una comunicación abierta y reglada sobre los Procesos de Contratación. (CRC, 2017, p.127).

El artículo 91 de la Ley 633 de 2000 dispone: “ARTICULO 91. Todas las páginas Web y sitios de Internet de origen colombiano que operan en el Internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, la información de transacciones económicas en los términos que esta entidad lo requiera.”

En los últimos años un aspecto que ha cobrado mucha importancia en lo que a comercio electrónico se refiere, es la protección de datos personales; el artículo 15 de la Constitución colombiana, en el capítulo I del Título II, sobre derechos fundamentales, dispone que todas las personas tienen derecho a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos y en archivos de entidades públicas y privadas, advirtiendo que en la recolección, tratamiento y circulación de datos se respetarán la libertad y demás garantías consagradas en la Constitución (Artículo 15).

Ley Estatutaria 1266 de 2008, por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.

El 18 de octubre de 2012 fue publicada en el Diario Oficial No. 48.587 la Ley Estatutaria 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales, que tiene por objeto, según su artículo 1, desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma.

**Tabla 6. Entorno Jurídico y Legal**

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Existe un marco legal amplio	O			X	
Existencia de instituciones dedicadas exclusivamente a velar por el cumplimiento de la norma y a propender por el desarrollo del comercio electrónico	O			X	
Ley de habeas data	O			X	

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.8 Entorno Cultural

En cuanto a productos de crédito el 28% de la población referente a microempresarios, solicita crédito a las instituciones financieras, y un 27% pide financiación por medio de familiares, amigos o prestamistas (SFC, 2018). Como consecuencia del bajo nivel de utilización de productos financieros, en Colombia se ha querido dar un impulso a las micro finanzas con el objetivo de erradicar la pobreza de una forma diferente, y en ello, el micro crédito tiene un papel fundamental, con programas del Gobierno promocionando estos productos que benefician a microempresarios sin acceso al crédito formal generando incentivos a las entidades financieras y desarrollando tecnología micro crediticia requerida por las instituciones financieras interesadas. Ejemplo de los programas de inclusión, está la participación en familias en acción desde el 2002, que a través de los programas de transferencias monetarias condicionadas ha buscado como un objetivo complementario incluir financieramente a la población más vulnerable (siendo la reducción de la pobreza y suavizar el consumo de los más pobres el objetivo principal), por medio de subsidios a través de cuentas de ahorro y tarjetas prepago como se mencionó en el ítem anterior.

De acuerdo al informe de Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Colombia publicado en mayo de 2016, “Diversos estudios muestran que la educación financiera en Colombia es baja. Según la última encuesta disponible del Banco Mundial, a 2013 sólo el 37% de los adultos hace planeación financiera y aunque el 87% conoce el concepto de interés, sólo

el 35% tiene la capacidad de calcular el interés simple y el 26% el interés compuesto. Estas cifras contrastan negativamente frente a los niveles observados en países de mayor desarrollo e incluso de la región como México” (Ministerio de Hacienda, 2016).

Por lo tanto, hay todavía posibilidades significativas de crecimiento sostenible para el sector financiero colombiano. De una parte, porque su profundidad es relativamente baja frente a otros países, por lo que hay un potencial de mercado mayor que se podría beneficiar del crédito (en particular en los segmentos agropecuario, rural y microcrédito), de alternativas de inversión y de productos de gestión de riesgo (seguros y derivados), entre otros.

**Tabla 7. Entorno Cultural**

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Créditos informales	A		X		
Bajo nivel de utilización de productos financieros	A	X			
Desconfianza de la población en el uso de medios de pagos digitales	A	X			
Alta preocupación de los clientes por las tasas de interés	A		X		

Fuente: elaboración propia

### 3.1.9 Entorno Tecnológico

De acuerdo a Katz “en los países en desarrollo son más los hogares que poseen un teléfono móvil que los que tienen acceso a electricidad o a agua limpia, y casi el 70 % de los que se encuentran en el quintil más bajo de la escala económica de esos países posee un teléfono móvil” (Katz, 2015).

Según el boletín trimestral de las TIC publicado en enero de 2018, el índice de penetración por suscripción a internet fijo y móvil pasó de ser 31,1% en el año 2016 a un 33,7% en el año 2017; la cantidad de suscriptores al servicio de internet móvil en 2016 fue de 9.240.559 y al finalizar el año 2017 fue de 10.396.997 presentando una variación porcentual

del 12,5% y representando un 62% del total de los accesos a internet en el este año. Respecto a la cifra que representa “el número de abonados en el servicio de telefonía móvil en Colombia alcanzó un total de 60.783.374, y un índice de penetración del 123,3%, presentando un aumento de 3,2 puntos porcentuales con relación al índice del mismo trimestre del año anterior, el cual se ubicó en 120,1%” MINTIC, (2018).

En Colombia el comercio móvil creció un 40% desde el año 2013 al 2016, de acuerdo a información de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, las transacciones realizadas electrónicamente ascendieron a los 20.000 millones de dólares en este periodo (ACH Colombia, 2018). Este aumento en la tendencia de uso de los celulares como medio de pago, requiere un ecosistema transaccional basado en una infraestructura robusta y con cobertura en todo el territorio nacional. El Ministerio de las TIC por medio de su política Vive Digital, ha avanzado en los últimos años en lo referente al acceso a las nuevas tecnologías de información incluida la conectividad móvil para la mayor cantidad de la población. Con el fin de avanzar en el tema de pagos digitales y utilizando esto como herramienta para la inclusión financiera, el Gobierno trabaja sobre dos ejes principales, el primero de ellos trata acerca de formalizar los comercios en materia financiera promoviendo el uso de servicios financieros digitales, y la digitalización de pagos y recaudos públicos.

Una de las tendencias que está siendo utilizada también para las aplicaciones móviles financieras, es la validación de identidad por medio de la biometría, a través de ésta se logra autenticar si la persona que está realizando la transacción es realmente quién dice ser; las entidades financieras logran mediante estas herramientas evitar fraudes electrónicos, comprando la huella digital de la persona que realiza la transacción, o verificar identidad con el rostro por medio de una selfie.

Otro avance informático que se destaca es la tecnología *blockchain*, que se interpreta como un libro de contabilidad pública al cual no pueden tener acceso personas ni empresas es decir no puede ser controlada ni es posesión de ninguno, a través de esta tecnología se pueden realizar transferencias de fondos, sin intermediarios y de manera segura, ya que garantiza que cada transacción se realice una única vez. Actualmente varios bancos alrededor del mundo

están utilizando esta tecnología en sus aplicaciones, como es el caso de JP Morgan, Bank of America por el potencial que tiene esta tecnología de mejorar la seguridad en la transmisión de datos (Techtarget, 2018).

**Tabla 8. Entorno Tecnológico**

VARIABLE	A/O	AM	am	OM	om
Expansión de la banca móvil a nivel mundial	O			X	
Comercio móvil poco desarrollado en Colombia	O			X	
Innovación tecnológica y de conectividad a nivel mundial: 4G, códigos QR, NFC.	O			X	
Nuevas herramientas de negocio como el marketing digital	O			X	
Globalización: mayor acceso a la información	O			X	

Fuente: elaboración propia

### **3.1.10 Problemática Relevante del Entorno**

#### **3.1.10.1 Ideas o Problemas Clave**



**Tabla 9. Matriz de evaluación integrada de análisis externo**

ENTOR- NO	VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN (A/O)
Demo- gráfico	Nivel de educación de la población	El desconocimiento de la población limita la capacidad de las personas en la toma de decisiones en este caso financieras, lo cual incide directamente en el sector porque a mayor nivel de educación mayor consumo de productos financieros por parte de la población.	el 50% de la población cuyo nivel educativo es universitario posee tarjeta de crédito y un 77% de esta población tiene cuenta de ahorros y maneja tarjeta débito; mientras que el 13,4% de la población de nivel secundaria incompleta posee tarjeta de crédito y un 26,6 % posee tarjeta débito. esta cifra reafirma que a mayor nivel educativo mayor acceso a productos financieros. <a href="http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/be_991.pdf">http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/be_991.pdf</a>	En cierta parte es una amenaza para la entidad que un alto porcentaje de la población tenga desconocimiento de productos financieros, sin embargo, esto se puede convertir en oportunidad para abrir nuevos mercados y para fomentar una cultura financieramente educada. (Amenaza)
Social	Nivel de Bancarización en Colombia	Los programas trabajados de manera coordinada entre el Gobierno y el Sector Financiero han permitido que en los últimos años, la inclusión financiera en Colombia haya avanzado considerablemente en términos de mayor acceso de los usuarios.	El nivel de bancarización en Colombia aún es muy bajo, teniendo en cuenta que el Banco Mundial estableció el 2020 como la fecha límite para que en el mundo haya un 100% de adultos bancarizados y en Colombia entre 2008 y 2014 el porcentaje de población adulta dentro del sistema financiero pasó del 56% al 73%, (22,6 millones de adultos) pero solamente el 53% de los bancarizados hace uso activo de sus productos financieros.	Hay un nivel de oportunidad significativo de crecimiento sostenible tanto para el sector y por ende, para el mismo banco; existe un potencial de mercado en la población no bancarizada. (oportunidad)
Social	Bajos niveles de educación financiera en Colombia	La falta de conocimiento de productos financieros, uso y beneficios de ellos, por parte de un alto porcentaje de la población, afecta de forma directa el crecimiento del sector financiero	Diversos estudios muestran que la educación financiera en Colombia es baja; En los últimos años, MinHacienda y otras entidades del sector financiero tanto públicas como privadas han llevado a cabo estrategias y programas para incrementar la educación financiera de la población. Las acciones han estado enfocadas tanto a consumidores financieros así como a niños y jóvenes. Con la Ley 1328 de 2009 se creó un régimen de protección al consumidor financiero y allí se incorporó la educación financiera como un derecho de los consumidores y la obligación para que las entidades financieras ofrecieran programas de educación a sus clientes. Así mismo la Ley 1450 de 2011 asignó al Ministerio de Educación Nacional (MEN) la definición de las competencias básicas que deben tener los estudiantes frente a la educación financiera y el Ministerio de Educación firmó un convenio con Asobancaria con el fin de fortalecer la educación financiera a nivel de primaria y secundaria y publicó un documento instructivo sobre la enseñanza de estos temas.	El banco ha centrado esfuerzos en brindar herramientas que permitan a sus clientes educarse financieramente mediante artículos en blogs con temas relacionados a información de pensionados, manejo del dinero, recomendaciones de uso de tarjetas de crédito, entre otros. (oportunidad)

Social	Desconocimiento en el uso de herramientas digitales de parte de los consumidores finales en Colombia	Los pagos móviles y los nuevos desarrollos tecnológicos no son ajenos al sector financiero, y se convierte en un reto impulsar el uso de herramientas digitales por parte de los consumidores de productos financieros,	En Colombia entre los años 2013 y 2016 la participación porcentual de transacciones por internet ha incrementado de un 35% a un 46%, y las transacciones realizadas por celular pasaron de 2.33% a 4,05% en el mismo periodo. Internet es el cuarto canal más utilizado por los colombianos para realizar transacciones monetarias con un monto de \$1.121 billones y una participación de apenas 13,81%, la mitad de la participación de los cajeros electrónicos. <a href="https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/10082624">https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/10082624</a>	En aras de simplificar el servicio en oficinas, agilizar trámites, y disminuir costos, es necesario promover los canales electrónicos del Banco para que aumente la cantidad de clientes que realicen sus transacciones por estos canales. (Amenaza)
Económico	Buenas condiciones económicas con perspectivas de crecimiento	Si se da el crecimiento en otros sectores económicos y en el ingreso per cápita, éstos cada vez demandarán más servicios financieros para manejar mejor sus flujos de caja, optimizar sus tesorerías, obtener rentabilidad de sus ahorros; los bancos tendrán más garantías para ofrecer y colocar préstamos que faciliten a los empresarios ampliar sus negocios, expandir su capacidad productiva y ser más eficientes, facilitando la inversión o permitiendo a particulares acceder a productos y servicios como vehículos, vivienda o consumo, etc.	Dentro del crecimiento económico del país, el sector financiero, los seguros, las actividades inmobiliarias y los servicios a las empresas representaron un 19.9% del PIB en el año 2016, lo que significa que el sector presentó una buena dinámica, y el comportamiento de la economía colombiana abre un abanico de oportunidades para el mismo. SFG (2018).	Mientras existan buenas condiciones económicas con perspectivas de crecimiento, las actividades financieras del Banco serán un medio para hacer viables propósitos individuales y colectivos, donde crecerán los porcentajes de colocación de productos de crédito como el hipotecario o el microcrédito, entre otros, que facilitan a las familias adquirir vivienda propia, entre otros, y a los empresarios financiar la compra de insumos y su operación, forjando así un mayor crecimiento controlado. Oportunidades para colocación, y así misma captación de depósitos con ganancias adicionales por comisiones de servicios financieros de recaudo y pagos. (Oportunidad)
Económico	Llegada de nuevos competidores que ofrecen servicio a través de aplicaciones móviles innovadoras	el sector financiero colombiano está a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos en materia de transacciones financieras; continuamente las entidades financieras están innovando en aplicaciones móviles que simplifiquen los trámites de los clientes; funcionalidades como buscador de servicios para el pago de facturas, escáner para los códigos de	"Colombia desplazó a Brasil del primer lugar respecto al crecimiento de soluciones móviles de entidades financieras en América latina por el gran desarrollo que ha hecho en los dos últimos años", así lo señala un estudio realizado por la firma de software Latinia sobre banca digital y redes sociales, tomando como muestra lo que se ha hecho en los 100 mayores bancos de la región del listado que hace 'América Economía Intelligence'.	El banco Popular se ve en la necesidad de estar a la talla del resto de bancos tecnológicamente hablando. (Amenaza)

		barras envíos de manera inmediata del dinero que se transfiera desde la aplicación a cuentas de cualquier banco que estén inscritas o no, son algunos de los desarrollos que se han implementado y que son propiciados en parte, por la llegada de entidades financieras al país.		
Cultural	Bajo nivel de utilización de productos financieros	A más bajo nivel de utilización de servicios financieros, menor uso de aplicaciones móviles ,menor demanda en el uso de los dispositivos celulares como medo de pago	Entre 2006 y 2013 la banca pasó de tener presencia en el 72,4% de los municipios del país a estar en el 99,9%, a través principalmente de la expansión de corresponsales bancarios fomentados por Banca de las Oportunidades (fuente asobancaria). " Según cifras de TrasUnion reveladas por Juliana Álvarez, directora de Banca de Oportunidades, durante el Congreso de Acceso a Servicios Financieros y Medios de Pago realizado por Asobancaria en la ciudad de Cali, el número de personas con acceso al sector financiero aumentó un 13,8% entre 2014 y 2017, pasando de 25,7 a 27 millones, sin embargo, de esos 27 millones de personas el 85,1% mantiene sus productos activos, es decir 23 millones". Re/inclusion-financiera-en-Re	Para el Banco Popular es importante que sus clientes activos utilicen los canales electrónicos y digitales que éste tiene; para eso es necesario identificar claramente qué se ofrece, a qué segmento y qué soluciones existen , para desplegar una campaña que propicie a la utilización de las herramientas digitales que el banco tiene a disposición. (Amenaza)
Cultural	Desconfianza de la población en el uso de medios de pagos digitales	Uno de los factores que se identifica en Colombia en lo que al uso de pagos móviles y digitales se refiere, trata de la desconfianza que tienen los usuarios frente a dejar información de sus productos financieros (tarjetas de crédito, cuentas, información personal, entre otros) en sus dispositivos y prefieren en la mayoría de los casos realizar transacciones físicamente, por temor a los fraudes.	Entre muchos de los desarrollos tecnológicos enfocados a promover la banca móvil, se habla de identidad biométrica, Certicámara S.A., especialista en seguridad informática y operador biométrico líder en el país que ha apoyado a más de 16.000 empresas en procesos de transformación digital, a través de herramientas tecnológicas con altos niveles de seguridad; esta tecnología biométrica a través de huella fue utilizada en el 2017 por los sectores notarial, salud, aeronáutico, financiero (bancos públicos y privados), entre otros, para identificar a miles de ciudadanos en todo el país. Acorde a información de la Registraduría Nacional del Estado Civil a 2017 se habían efectuado más de 24 millones de cotejos de huellas contra su base de datos, evitando fraudes como la suplantación de identidad y convirtiéndose en un caso de éxito en la región que está siendo observado por distintos países como Brasil, México, Panamá, Perú, Guatemala, entre otros . Según cifras de	El Banco Popular ha dispuesto de recursos para mitigar los riesgos asociados a fraudes en materia de transacciones electrónicas, cuenta con estrategias enfocadas a brindar seguridad transaccional a sus clientes, fortaleciendo los mecanismos de autenticación como el uso de claves dinámicas, monitoreo a través de mensajes de texto para notificar inmediatamente transacciones realizadas. (Amenaza)

			Certicámara S.A., entidades financieras tanto del sector privado y público invirtieron en el 2017 cerca de cuatro mil millones de pesos (\$4.000.000.000) en herramientas tecnológicas con altos niveles de seguridad para sitios web, sistemas de información y canales transaccionales. Así mismo, se han generado más de mil certificados digitales para proteger servidores de ataques cibernéticos. (Revista Colombia Digital. (2018)	
Tecnológica	Innovación tecnológica y de conectividad a nivel mundial: 4G, códigos QR, NFC	Hay esfuerzos del sector telecomunicaciones y bancario, encaminados a fortalecer el comercio electrónico móvil, inversión en desarrollos tecnológicos, en plataformas, infraestructura y aplicaciones para ofrecer soluciones transaccionales de vanguardia y que estén a la talla de los servicios financieros que existen en países más desarrollados.	En Colombia el comercio móvil creció un 40% desde el año 2013 al 2016, de acuerdo a información de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, las transacciones realizadas electrónicamente ascendieron a los 20.000 millones de dólares en este periodo. Este aumento en la tendencia de uso de los celulares como medio de pago, requiere un ecosistema transaccional basado en una infraestructura robusta y con cobertura en todo el territorio nacional.	Hay un nivel alto de oportunidad en lo que a pagos móviles e refiere, el banco debe estar a la vanguardia en cuanto a desarrollos tecnológicos para brindar servicios de calidad a sus clientes. (Oportunidad)

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DEL SECTOR**

### **4.1 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR**

El sistema financiero colombiano se encuentra conformado por las siguientes entidades (artículo 1 Estatuto Orgánico del Sistema Financiero):

**Establecimientos de Crédito:** Instituciones financieras cuya función principal consiste en captar en moneda legal recursos del público, ya sea en depósitos a la vista (cuentas de ahorro, corriente) o a término (CDT y CDAT´S), para colocarlos nuevamente a través de préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito. Son establecimientos de crédito:

- **Establecimientos Bancarios:** Tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria, así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.
- **Corporaciones Financieras:** Tienen por objeto la movilización de recursos y la asignación de capital para promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresas, así como para participar en su capital, promover la participación de terceros, otorgarles financiación y ofrecer servicios financieros que contribuyan a su desarrollo.
- **Compañías de Financiamiento:** Su función principal es la de captar recursos del público con el propósito de financiar la comercialización de bienes y servicios y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing.
- **Cooperativas Financieras:** Adelantan actividad financiera en los términos de la Ley que los regula.
- **Sociedades de Servicios Financieros:** Sociedades que tienen por función la realización de las operaciones previstas en el régimen legal que regula su actividad, si bien captan

recursos del ahorro público, por la naturaleza de su actividad se consideran como instituciones que prestan servicios complementarios y conexos con la actividad financiera. Son sociedades de servicios financieros: Sociedades Fiduciarias, Almacenes Generales de Depósito, Sociedades Administradoras de Pensiones y Cesantías y Sociedades de Capitalización.

- Entidades Aseguradoras: Su objeto es la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente. Son entidades aseguradoras: Compañías de Seguros, Compañías de Reaseguros y Cooperativas de Seguros.
- Intermediarios de Seguros y Reaseguros: Son intermediarios de seguros: Corredores de Seguros, Agencias de Seguros, Agentes de Seguros y Corredores de Reaseguros. (Asobancaria, 2016a).

“El sector financiero colombiano está conformado por las instituciones financieras y sus fondos administrados. Bajo la vigilancia de la Superintendencia Financiera se encuentran las siguientes clases de instituciones: i) los establecimientos de crédito (EC); ii) las sociedades de servicios financieros (SSF) y, iii) otras instituciones financieras (Uribe, 2013)”.

Según el informe de sostenibilidad de Asobancaria respecto al año 2017, el desempeño de la economía colombiana generó un ambiente que se caracterizó por una baja dinámica crediticia pese a que el Banco de la República bajó las tasas de interés, evidenciando “el crecimiento más bajo de los últimos ocho años en el volumen de la cartera crediticia, registrando deterioros en materia de calidad por cuenta de la debilidad económica. La cartera total de los bancos cerró el año con una marcada desaceleración. El crecimiento real anual de la cartera para 2017 fue del 2,0%, muy por debajo del 6,1% registrado en 2016. No obstante, la profundización financiera, medida como la relación entre la cartera total y el PIB, continuó avanzando hasta alcanzar el 45,9%”.

Respecto a la cartera de consumo presentó un crecimiento del 4,8% real anual en el 2017, que se vio afectado por el impacto que tuvo el incremento del IVA con la Reforma Tributaria en el ingreso disponible de los hogares colombianos; este mismo comportamiento

desacelerado se evidenció en el segmento de crédito de vivienda con un decrecimiento del 2,2% obteniendo un crecimiento del 6,8% real en el año, que se afectó por la disminución de la demanda de inmuebles y por ende disminuyeron los créditos. De acuerdo al Informe, en el año anterior el saldo total de la cartera de vivienda de bancos representaba un 14.6% del total de la cartera total bruta, enfatiza en que el impulso a la construcción es importante debido al impacto que genera en la economía como agente dinámico en cuanto a “aspectos como el ciclo de producción de materias primas (cemento, ladrillo, etc.) y la generación de empleos directos e indirectos, entre otros”.

La única modalidad de crédito que, de acuerdo a la publicación, presentó aceleración fue “la cartera de microcrédito, cuyo crecimiento fue del 3,4% real anual, Sin embargo, debe tenerse en cuenta que esta aceleración se explica en mayor medida por la baja base de comparación, pues el crecimiento de este segmento fue prácticamente nulo durante 2016”.

Otro de los aspectos tratados en el Informe de Asobancaria, se refiere a la innovación de productos y canales, “la innovación en el sector financiero propende por estar a la vanguardia en estándares internacionales de adopción y uso de nuevas tecnologías en la industria financiera, durante el 2017 se gestionaron las siguientes iniciativas en innovación de canales y productos: FinnLab: El Laboratorio de Innovación Financiera (FinnLab) es un proyecto gremial de economía experimental que desarrolla proyectos de rápida implementación para la eficiencia del sistema financiero colombiano. En su primera iniciativa el FinnLab busca, a través de trabajos de campo a lo largo del territorio nacional, dar recomendaciones de política para construir el método de autenticación y crear el estándar de identidad digital del país. Fintechgración: [www.fintechgracion.com](http://www.fintechgracion.com) es un portal en el que la banca desarrolla modelos colaborativos en donde las Fintech puedan ser más flexibles y eficientes, con potencial de complementar la estructura de la banca en cualquiera de sus eslabones. Congreso de acceso a servicios financieros: En 2017 se realizó la octava versión del congreso de acceso a servicios financieros y medios de pago, espacio académico y de networking que se ha convertido en un aliado para la industria bancaria en términos de capacitación y conocimientos en nuevas tecnologías”.

Respecto a Inclusión Financiera, específicamente en lo que se refiere a canales de acceso y servicios financieros, en los últimos años se destaca un notable crecimiento en el uso de canales transaccionales no presenciales; según el informe, “para junio del 2017 los canales transaccionales más usados por los consumidores financieros para realizar operaciones monetarias habían sido las oficinas, con una participación del 43,8%, seguidos de internet (35,2%) y de transferencias interbancarias ACH (14,7%). No obstante, internet es el canal a través del cual se realizaron mayor número de transacciones monetarias y no monetarias”.

## **4.2 DIAMANTE COMPETITIVO**

### **4.2.1 Factores**

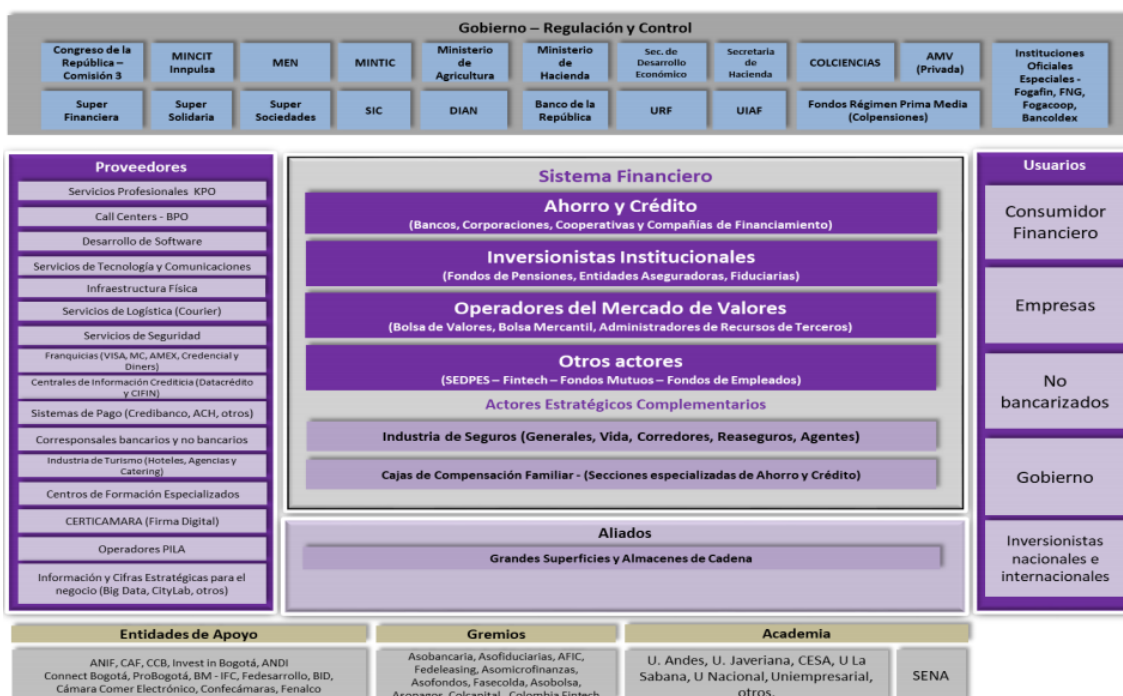
Dentro de los factores básicos que están presentes en el entorno del sector bancario, aunque no afecta de forma directa en su operación, se pueden sugerir los recursos naturales del territorio y las condiciones climáticas de la región, también las redes eléctricas y de comunicaciones son factores básicos. La principal fuente de ingresos en el Valle del Cauca se centra en la actividad comercial, industrial y servicios en lo que al área urbana se refiere, y de la agricultura en las áreas rurales. En ésta última, la mano de obra no es especializada pues sus habitantes se dedican básicamente a actividades agrícolas, mientras que en la zona urbana hay presencia de mayor mano de obra especializada aunque, según la Encuesta de Percepción de Cali Cómo Vamos, el índice de progreso de la Educación Superior en el departamento los dos últimos años pasó, de 25% a 27,4%, una cifra que ubica por debajo del promedio nacional (28,8%) (Cali Como Vamos, 2015), este último factor sí incide directamente en la operación del sector convirtiéndose en un factor avanzado. El sector financiero dispone de mano de obra especializada (administradores, economistas, contadores, ingenieros) capacitados y con conocimiento especializado en finanzas y banca, a su vez el sector cuenta con mano de obra no especializada (vigilantes, porteros, oficios varios); se consideran otros factores avanzados para el sector: la infraestructura, la tecnología, los sistemas de comunicación interna con los que éste cuenta, sin dejar de lado la tecnología avanzada que soporta la operación.



#### 4.2.2 Sectores conexos de apoyo y Clústers

Específicamente en la región del Valle del Cauca, en la cual se realiza la investigación, existe un clúster que impulsa la tercerización de las tecnologías de información, el clúster TIC del Pacífico Colombia, conocido como PacificTic, que busca “posicionar a la región como un polo de desarrollo tecnológico que atienda las necesidades tanto del mercado doméstico como del internacional” (CCC, 2017) y que impacta todos los sectores económicos. Dentro de los sectores que demandan estos servicios se encuentran telecomunicaciones, el estado, seguros y las empresas financieras y el bancario, entre otros. Algunos de los servicios contratados por el sector bancario, son el servicio de voz (contact centers) para actividades encaminadas a la compra de cartera, cobranza, ofrecimiento de créditos, especialmente empresas que pertenecen a una agremiación llamada Colcob (CCC, 2017). Otra alianza importante para el sector, y que favorece la operación de sus entidades, se trata del convenio entre diferentes cadenas de supermercados y algunos bancos, quienes unieron esfuerzos para trabajar en el tema de Corresponsalía Bancaria.

En la ciudad de Bogotá se creó el año pasado el Clúster de Servicios Financieros, que agrupa a casi 150 empresas, gremios, entidades de apoyo, instituciones públicas, universidades y entes autorreguladores; su objetivo principal es convertir a Bogotá para el 2026, en el principal Centro Financiero Internacional de la región Andina, Centro América y el Caribe por medio de la estructuración de una institucionalidad que aborde los pilares que apuntan a resolver los principales retos del ecosistema a nivel local. (Asobancaria, 2018).



**Ilustración 5. Mapa de actores Clúster servicios Financieros**

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. (2017).

#### 4.2.3 Condiciones de la demanda

El mercado financiero colombiano no es homogéneo, es segmentado y cada grupo tiene distintas necesidades y reglas de juego.

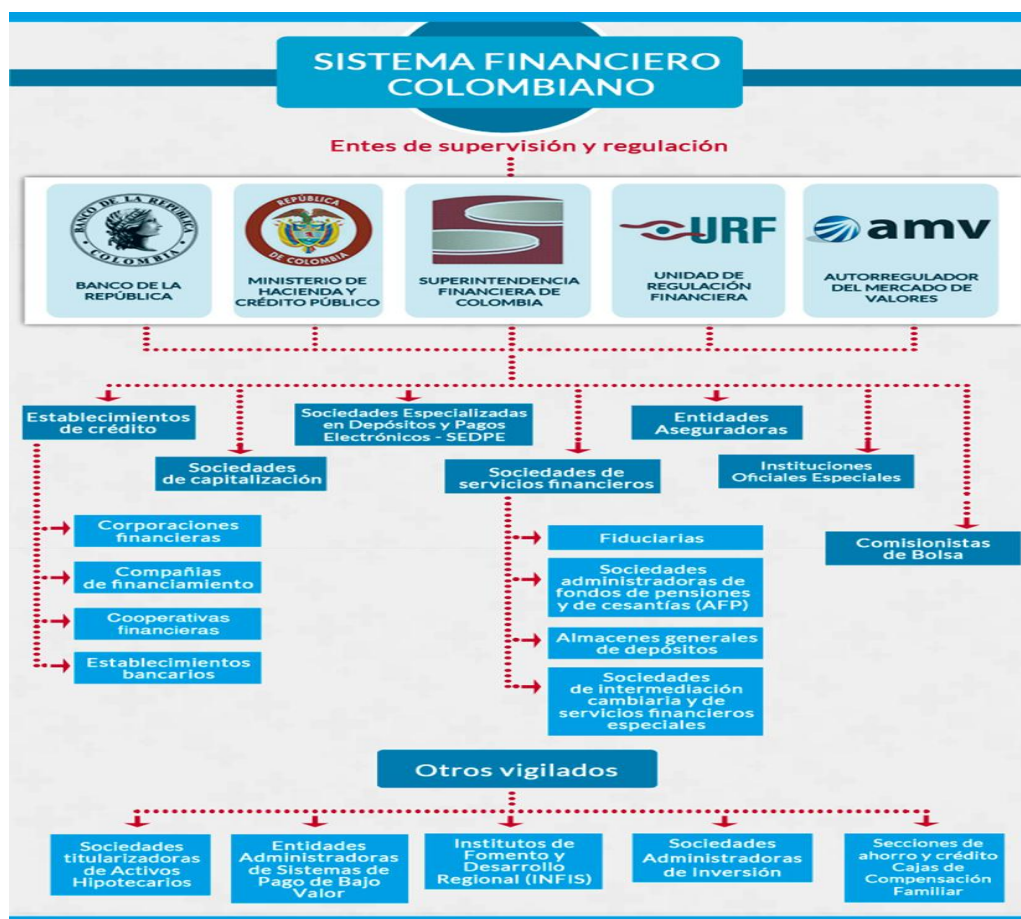
Bajo este mercado heterogéneo, diferentes empresas del sector han definido las estrategias y productos para atender a cada segmento, teniendo en cuenta el perfil, los ingresos, el estrato socio económico, el monto de créditos, entre otras variables.

Se puede decir, basado en la educación financiera de la población colombiana, que la demanda de los servicios financieros no es sofisticada, sino que es una población demandante simple en su mayoría, especialmente en productos financieros básicos como cuentas de ahorro y tarjetas de crédito. En lo que banca empresarial se refiere, se encuentra una demanda algo más sofisticada y exigente de servicios especializados, con atención personalizada; son consumidores conocedores de los productos financieros que se ofrecen a nivel nacional y también internacional.

#### 4.2.4 Estrategia y estructura de las empresas del sector

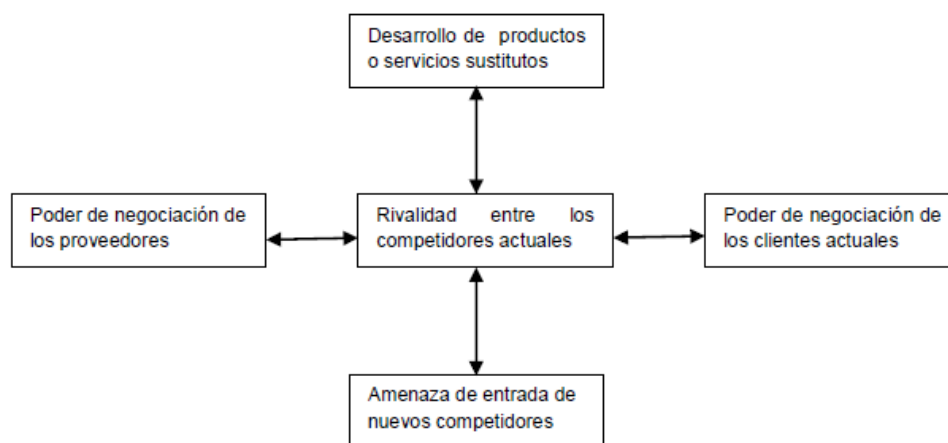
El sector financiero colombiano se considera oligopólico, ya que una alta concentración del mercado la abarcan unos cuantos bancos. De los siete grupos financieros que hay, los dos más grandes son Grupo Bancolombia y Grupo Aval, quienes concentran más del 50% del mercado. (Grupo Aval, 2018) De 21 bancos que hay en el Valle del Cauca, 14 son de propiedad nacional y los más importantes y que tienen mayor presencia son Bancolombia y los pertenecientes a Grupo Aval (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco popular y Av Villas). Estos establecimientos están regulados y vigilados principalmente por el Banco de la República, el Ministerio de Hacienda y Crédito, La Superintendencia Financiera, y el Fondo de Garantías Financieras, Fogafin.

La estructura del sistema financiero colombiano, se ilustra a continuación:



Fuente: Tomado de: Asobancaria. (2016).

### 4.3 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS



**Rivalidad entre los competidores actuales:** en el sector financiero colombiano existe un nivel de rivalidad con tendencia al crecimiento, debido a la alta concentración que éste tiene. Los bancos en Colombia, atienden la demanda por segmentos de clientes, y compiten por tasas de interés, productos y servicios. Existe una alta rivalidad entre los bancos, y de estos a su vez con las cooperativas por ganar mayor participación de mercado.

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** hay barreras de entrada altas en el sector financiero por lo que se afirma que el riesgo para que ingresen nuevos competidores es bajo; estas barreras son principalmente soportadas por las políticas gubernamentales que protegen al sector, tal como los impuestos.

**Productos o servicios sustitutos:** la amenaza por productos sustitutos es de nivel medio, en los últimos años se han creado bancos a partir de establecimientos que existían como Falabella y Coomeva que se han convertido en sustitutos del sector. Otro producto que se podría convertir como sustituto de productos bancarios, es el ofrecido por establecimientos como Gane o cadenas de retail como éxito, los cuales ofrecen servicio de giros a personas naturales presentando documento de identidad, esto hace que los usuarios no perciban la necesidad de tener productos financieros como cuenta de ahorros.

**Capacidad de negociación de los proveedores:** el poder de negociación principal en este caso, lo controla el Banco de la República, los bancos comerciales no tienen el poder de definir condiciones negociables con este proveedor. Sin embargo, respecto a negociación con otros proveedores como las Finntechs, call centers, empresas de servicios de logística tiene un poder de negociación alto sobre ellas como compradores.

**Capacidad de negociación de los clientes:** en el sector, los clientes deben someterse a las decisiones de los bancos, a las tasas y condiciones que éstos ofrezcan, generalmente el poder de negociación de los clientes de este sector es bajo, pese a la oferta que hay, los usuarios podrían cambiar de productos y bancos fácilmente además porque los costos de cambio son bajos, sin embargo, no es una situación que suceda con frecuencia.

#### **4.3.1 Análisis de cada una de las fuerzas con sus respectivas variables**

##### 4.3.1.1 Intensidad de la rivalidad

- *Número de competidores:* En Cali hay 52 entidades distribuidas entre bancos, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, y cooperativas de carácter financiero, de los cuales 21 son bancos que es la tipificación que para este caso se estudia (Banca de las Oportunidades, 2018).

- *Diversidad de competidores:* la diferenciación de los competidores del sector se identifica por el segmento al que atiende y por sus estrategias de mercadeo; sin embargo, los dos grupos financieros que tienen mayor presencia son Bancolombia y Aval.

- *Crecimiento del sector:* según el informe de actualidad financiera publicado a finales de 2017 por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, el sector financiero cerró el año un crecimiento positivo, con un aumento en sus activos, inversiones y en su cartera. Sumado a lo anterior el ingreso del Banco Itaú y la adquisición de Colpatria sobre la operación de Citibank Colombia, es muestra del crecimiento del sector.

- *Importancia para la empresa:* el gran número de entidades financieras que existen en el país y en la región, incide en la posibilidad de sinergias entre las entidades, en el abanico

de ofertas que tienen los clientes de servicios financieros ante la posibilidad de escoger y de poder trasladarse de entidad si así lo desean.

- *Rentabilidad del sector:* los activos del sector financiero en Colombia, crecieron durante el año 2017 cuatro veces más de lo que lo hizo la economía del país, de acuerdo al informe de la superintendencia financiera, obteniendo rentabilidad por un valor superior a los 115 billones de pesos al final del año pasado, evidenciando una gran capacidad de liquidez y de solidez financiera del sector.

- *Barreras de salida:* para salir del mercado financiero en Colombia, los bancos requieren vender su plataforma tecnológica, su infraestructura diseñada para necesidades específicas y a la medida, además incurrir en altos costos por indemnizaciones, liquidaciones de empleados, restricciones gubernamentales, entre otros, lo cual se convierte en acción o una decisión difícil por los costos que implica.

#### 4.3.1.2 Amenaza de los nuevos entrantes

- *Barreras de entrada:* desde la década de los noventa se permitió el acceso de capital extranjero al país con iguales condiciones con los inversionistas nacionales, propiciando la entrada de bancos extranjeros; en consecuencia se ha incrementado la intervención, la regulación, la administración de riesgos operacionales de los bancos, siendo el sector financiero es uno de los sectores con mayor regulación en la mayoría de países (León, 2014), entre los aspectos de mayor regulación figuran los requisitos de entrada tanto para bancos nacionales y extranjeros, los requerimientos de capital y solvencia, y el cercano y continua supervisión de las actividades bancarias. (Martínez, Zuleta, Misas, Jaramillo, 2016).

- *Economías de escala:* el sector bancario tiene un nivel de competencia alta y se han implementado estrategias para establecer convenios con diversas entidades, por ejemplo, fintechs, universidades, almacenes de cadena para ampliar su mercado, garantizar ingresos y obtener mayor cobertura. Además de innovar en sus productos con el fin de abarcar mayores otros nichos de mercado y bancarizar a mayor porcentaje de la población.

- *Acceso a tecnologías de punta:* la tecnología se convierte en una variable importante para el sector bancario, es un reto al que deben apuntar las entidades financieras para satisfacer las necesidades cambiantes de los usuarios quienes esperan tener su banco a la mano, y desean facilidad en sus trámites.

- *Protección gubernamental:* “La Constitución Nacional consagra, en su artículo 335, que la actividad financiera, bursátil y aseguradora, en la medida en que implica el manejo, aprovechamiento e inversión de recursos de captación, es una actividad de interés público; por ello, se señala que esta actividad solamente puede ser ejercida con previa autorización del Estado, según lo establezca la ley” (Asobancaria, 2016b). Por medio de la intervención del Banco de la República, que es una entidad independiente, aunque no ajeo al Gobierno Nacional, y también la acción del Ministerio de Hacienda y la Superintendencia Financiera, se establece una alta normatividad para el sector financiero, lo que convierte al sector en uno de los más regulados, factor que mitiga el riesgo de ingreso de nuevos competidores.

- *Efecto de la curva de aprendizaje:* la experiencia y nivel de capacitación de los empleados del sector permite agilizar procesos de atención, adicional a esto una de las alianzas del sector bancario en los últimos años ha sido con el sector educativos, con entidades como el SENA y algunas universidades del país con el fin de capacitar personal para vincularlo en el sector.

#### **4.3.1.3 Poder de negociación de los proveedores**

- *Número de proveedores importantes:* el proveedor principal del sector bancario es el Banco de la República, por su nivel de autonomía el poder de negociación de los bancos respecto a éste es muy bajo. Sin embargo, las entidades del sector pueden tener un poder de negociación alto frente a otros proveedores como los call centers, las empresas que le proveen de servicios profesionales, empresas de desarrollo de software, entre otros.

- *Importancia del sector para los proveedores:* para todos los proveedores de servicios, medios de pago (ACH, Credibanco, entre otros), franquicias (Visa, Mastercard, Credencial, Amex, etc.), centrales de información crediticia, etc., el sector bancario es muy importante puesto que su especialidad está dirigida a éste y allí están sus clientes potenciales.

- *Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor:* en el sector no se evidencia interés por parte de los proveedores en algún tipo de integración hacia adelante porque buscan ampliar su portafolio de clientes y así aumentar sus beneficios económicos.

- *Rentabilidad del proveedor:* Al ser pocos y especializados los proveedores de servicios para el sector financiero, los bancos como clientes pagan las tarifas estipuladas por éstos, por lo tanto, los proveedores tienen un amplio margen de utilidad.

#### 4.3.1.4 Poder de negociación de los clientes

- *Número de compradores importantes:* pese a que el nivel de bancarización en Colombia no es alto y hay un potencial crecimiento de mercado para los bancos, se considera que la cantidad de clientes del sector es significativamente alta en lo que al mercado de personas se refiere, sin embargo, éstos no ejercen suficiente presión como para alcanzar un poder de negociación en el sector.

- *Posibilidad de integración hacia atrás del comprador:* Los consumidores del sector bancario no tienen las posibilidades ni el interés en hacer una integración hacia atrás, pues son los bancos los que están en la capacidad de brindar los servicios financieros (inversión, crédito, ahorro) que los usuarios requieren.

- *Rentabilidad del comprador:* Los usuarios del sector bancario deben asumir costos de inversiones o de financiación que les impongan los bancos, a su vez reciben rendimientos de acuerdo a las tasas que tenga el banco donde realizan sus ahorros o inversiones.

#### 4.3.1.5 Productos sustitutos

- *Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo:* la aparición de herramientas como paypal, google wallet, tarjetas de regalo de establecimientos comerciales hizo que el sector financiero adoptara herramientas tecnológicas y desarrollara productos y servicios que compitieran con estos medios de pago porque se estaban convirtiendo en un producto sustituto importante de sus productos; de igual forma el sistema de giros ofrecido por empresas como Gane o almacenes de cadena como los de grupo éxito, se consideran sustitutos de productos del sector.



- *Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo*: las tarifas de los depósitos o giros ofrecidos por almacenes de cadena como Éxito genera un costo equivalente a un porcentaje de la cantidad de dinero enviada, y los clientes evitan asumir cuotas de manejo mensuales asociadas a productos financieros, o costos de comisión al utilizar cajeros electrónicos.

**Tabla 10. Análisis Estructural del sector**

Banco Popular	Marco específico del negocio						Fecha
	Perfil competitivo del sector						
Sector: Bancario		Repulsión		Neutro	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
<b>Intensidad de la rivalidad</b>							
Número de competidores	Grande	X					Pequeña
Diversidad de competidores	Grande			X			Pequeña
Crecimiento del sector	Lento					X	Rápido
Importancia para la empresa	Alta					X	Baja
Rentabilidad del sector	Baja	X					Alta
Barreras de salida	Alta	X					Baja
<b>Amenaza de los nuevos entrantes</b>							
Barreras de entrada	Alta	X					Baja
Economías de escala	Baja			X			Alta
Acceso a tecnologías de punta	Bajo			X			Alta
Protección gubernamental	Alta	X					Baja
Efecto de la curva de aprendizaje	Baja		X				Alta
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>							
Número de proveedores importantes	Alta					X	Baja
Importancia del sector para los proveedores	Alta					X	Baja
Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor	Bajo	X					Alta
Rentabilidad del proveedor	Alta			X			Baja
<b>Poder de negociación de los clientes</b>							
Número de compradores importantes	Bajo					X	Alta
Posibilidad de integración hacia atrás del comprador	Alta			X			Baja
Rentabilidad del comprador	Bajo					X	Alta
<b>Productos sustitutos</b>							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	Grande	X					Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustitutivo	Alto					X	Baja
Perfil numérico (suma)		7	1	5	0	7	

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 5. BENCHMARKING

Con el fin de identificar las buenas prácticas (Factores claves de éxito) de las entidades financieras, se seleccionó un grupo de bancos como referentes ubicados en la ciudad de Cali y que gozan de un alto nivel de reconocimiento (Bancolombia, Banco de Bogotá y Davivienda).

### 5.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES

- *Bancolombia:*

Creada hace un poco más de 142 años, es una organización que ha sido “motor de desarrollo económico y social de los países en los que estamos presente. Durante este tiempo, la innovación en la experiencia de los clientes ha sido una meta constante y son muchas las evidencias de nuestro trabajo en este sentido. Por ejemplo, en 1969 en el BIC ofrecimos al mercado la primera tarjeta de crédito en toda América del Sur y en 1985 pusimos en funcionamiento la red de cajeros electrónicos” (Grupo Bancolombia, 2018).

En 1996 fueron pioneros aperturando la primera Sucursal Virtual Personas del sistema financiero colombiano. En 1999 inauguraron la Sucursal Virtual Empresas, propiciando el primer sistema de pagos por Internet en Colombia y en el año 2000, hicieron el lanzamiento de la E-card MasterCard, la primera tarjeta de crédito virtual en Colombia que permitió realizar compras por Internet. “En 2006 abrimos el primer corresponsal bancario en Colombia, un canal que ya se exportó a El Salvador, y con la APP, lanzada en 2012, hoy facilitamos más de 230 millones de transacciones al año” (Grupo Bancolombia, 2018).

Dentro de su portafolio de servicios digitales destacan “la Billetera Móvil Bancolombia, que les da a sus usuarios la posibilidad de portar sus tarjetas de crédito en el celular sin necesidad de cargar los plásticos. Este es un producto muy joven para poder generar una comparación entre años, pero mes a mes presenta un nivel de aceptación mayor por parte de los clientes. Es así como entre enero y octubre de 2016 sumó 18.556 transacciones. Esto lo confirma con el más reciente convenio establecido a través de su

programa Reconocimientos Pyme, con el que abre la puerta para que pequeños y medianos empresarios del país accedan a servicios de marketing digital con Web.com, proveedor líder en servicios de internet y soluciones de mercadeo online para estas empresas” (Grupo Bancolombia, 2018a).

- *Banco de Bogotá:*

El Banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país, con un capital de \$500.000 y con la facultad de emitir billetes. En 1987 el Banco de Bogotá entra a formar parte del grupo de empresas de la propiedad de la Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo, consolidando su desarrollo y proyección dentro del sistema financiero (Banco de Bogotá, 2018). En 2016 presentaron la iniciativa Ruta Digital, con el objetivo de acelerar su evolución digital, ese año el Banco de Bogotá dió a conocer “la aplicación Token Móvil para Apple Watch, una herramienta que permite inscribir cuentas para hacer transferencias, pagos y actualización de datos de forma fácil, desde internet con el código del Token que genera la aplicación, garantizando las mismas funcionalidades con mayor nivel de seguridad” (Banco de Bogotá, 2016). En marzo de 2017 nace el LAB DIGITAL, conformado por un equipo multidisciplinario de más de 100 personas, cuyo fin es convertir al Banco de Bogotá en el referente en cuanto a experiencia de cliente y eficiencia en procesos se refiera, a través de la digitalización y el uso avanzado de los datos de cliente. Dentro de los logros que obtuvieron con esta iniciativa se destaca el lanzamiento de la primera Cuenta de Ahorro 100% Digital ofrecida en Colombia, lanzaron el servicio Aval Pay Wallet, su billetera móvil, con casi siete mil usuarios activos que pueden realizar compras en comercios sin necesidad de presentar físicamente los medios de pago (Banco de Bogotá, 2017).

- *Davivienda:*

Hace parte del Grupo Empresarial Bolívar, atienden mercado de personas, empresas, sector rural, minería y energía, con innovación constante y ofertas exclusivas para cada segmento. Es el banco exclusivo en Colombia para el manejo de las tarjetas Diners.

Además de Colombia, tienen operaciones en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Miami, en los Estados Unidos.

Su mayor innovación en materia de tecnología para pagos móviles es la plataforma Daviplata, aplicación que, con sólo descargarla, los usuarios no incurrir en costos por cuota de manejo ni cuatro por mil y la activación no tarda más de dos minutos. No consume datos ni minutos del plan celular y se puede retirar efectivo en cajeros Davivienda; también pueden hacer pagos, giros, recargas y recibir dinero, además se pueden efectuar transacciones desde las redes sociales, sin salir de ellas y con total seguridad, con esta aplicación Davivienda atiende 3,2 millones de clientes (Revista Dinero, 2018).

En el año 2016 El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) firmó una alianza con el Banco Davivienda, que les permite a los clientes de este banco con discapacidad auditiva y visual contar con canales para acceder a servicios financieros o trámites bancarios fácilmente y a través de la tecnología sin limitante de comunicación.

## **5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

- **Infraestructura tecnológica:** Es el conjunto de hardware y software con el que cuenta el banco para realizar sus operaciones.
- **Innovación en procesos:** Se refiere a la capacidad que tiene el Banco de implementar mejoras formas de hacer las cosas, con el fin de buscar productividad y efectividad en sus actividades.
- **Cobertura:** Cantidad de oficinas, canales alternos y corresponsales que el Banco tiene a disposición de los clientes para prestarle sus servicios.
- **Diversificación del portafolio de productos:** son productos que llamen la atención de clientes actuales y nuevos con el fin de retener y conseguir otros clientes, y de abarcar varios nichos de mercado.
- **Canales de electrónicos:** Servicios electrónicos alternos para brindar mayor facilidad y comodidad a los clientes, (como Internet, audio línea, banca móvil, etc).

- Imagen corporativa: Es la percepción que tienen los clientes de la empresa y a la que asocian determinados valores como confianza, credibilidad, responsabilidad social y medioambiental, seriedad, etc.
- Estrategia corporativa: Si la estrategia Corporativa actual es acorde y está alineada a la situación o demás variables.
- Oportunidad de respuesta: Indica qué tan ágil es el banco en atender peticiones, o en aprobar productos para sus clientes.
- Servicio al cliente externo: Modelo de servicio que caracteriza y diferencia al Banco en relación a los demás existentes en el mercado. Servicio personalizado y especializado. Responde a la pregunta ¿Cómo lo hace?
- Eficiencia operacional: "Costos bajos y calidad superior; se refiere a que el costo que paga el cliente por la utilización de los productos y servicios ofrecidos por el banco, se compense con la satisfacción de sus necesidades reales."

### 5.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Después de seleccionar y describir cada uno de los factores clave de éxito se procedió a elaborar la matriz del perfil competitivo de la siguiente manera:

Los factores clave de éxito se ubicaron en la primera columna.

En la columna “peso” se registraron los pesos de cada factor, el cual fue calculado de acuerdo a la importancia relativa que tenía cada uno de ellos sobre los demás.

La suma corresponde al 100%.

En la columna “valor” se calificaron las entidades, se tuvo en cuenta una escala de 1 a 4, donde 1 era la peor calificación y 4 el mejor desempeño de la organización en cada factor.

La columna “valor sopesado” se calculó multiplicando el peso en decimales por el valor respectivo, estas valoraciones resultan de la percepción del investigador después de investigar y analizar la situación y comparación de los competidores. (Ver Tabla 11)

**Tabla 11. Factores Clave de Éxito**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		BANCO POPULAR		BANCOLOMBIA		BANCO DE BOGOTA		DAVIVIENDA	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	12%	0,12	3	0,36	4	0,48	3,5	0,42	4	0,48
INNOVACIÓN EN PROCESOS	13%	0,13	4	0,52	4	0,52	2,5	0,325	4	0,52
COBERTURA	11%	0,11	2	0,22	4	0,44	3,5	0,385	2	0,22
DIVERSIFICACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	7%	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21	4	0,28
CANALES DE ELECTRÓNICOS	12%	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	4	0,48
IMAGEN CORPORATIVA	9%	0,09	3,5	0,315	4	0,36	3,5	0,315	3	0,27
ESTRATEGIA CORPORATIVA	7%	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3,5	0,245
OPORTUNIDAD DE RESPUESTA	9%	0,09	3	0,27	3	0,27	2,5	0,225	3	0,27
SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO	10%	0,10	4	0,4	3	0,3	2,5	0,25	3	0,3
EFICIENCIA OPERACIONAL	10%	0,10	3,2	0,32	3	0,3	3	0,3	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1,00</b>		<b>3,1</b>		<b>3,7</b>		<b>3,0</b>		<b>3,4</b>

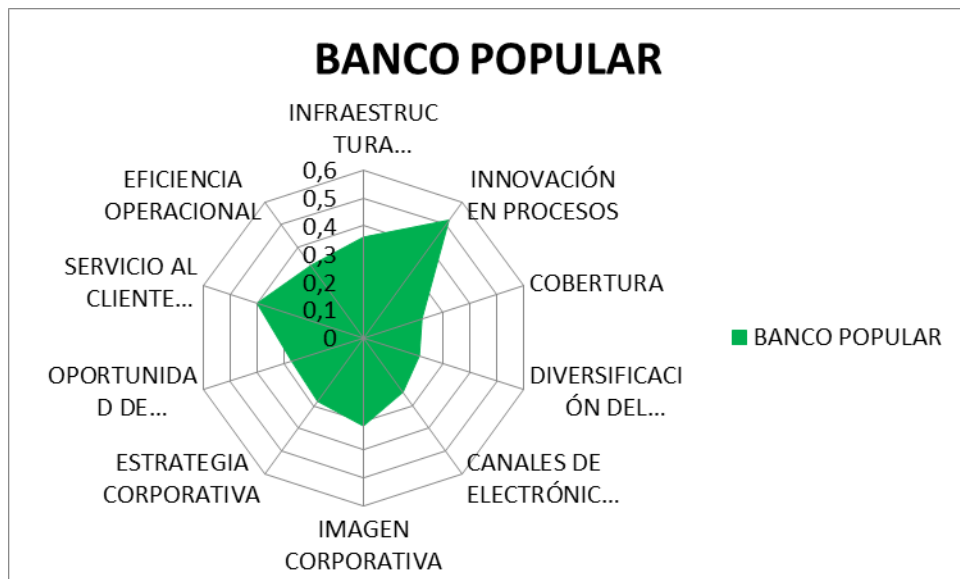
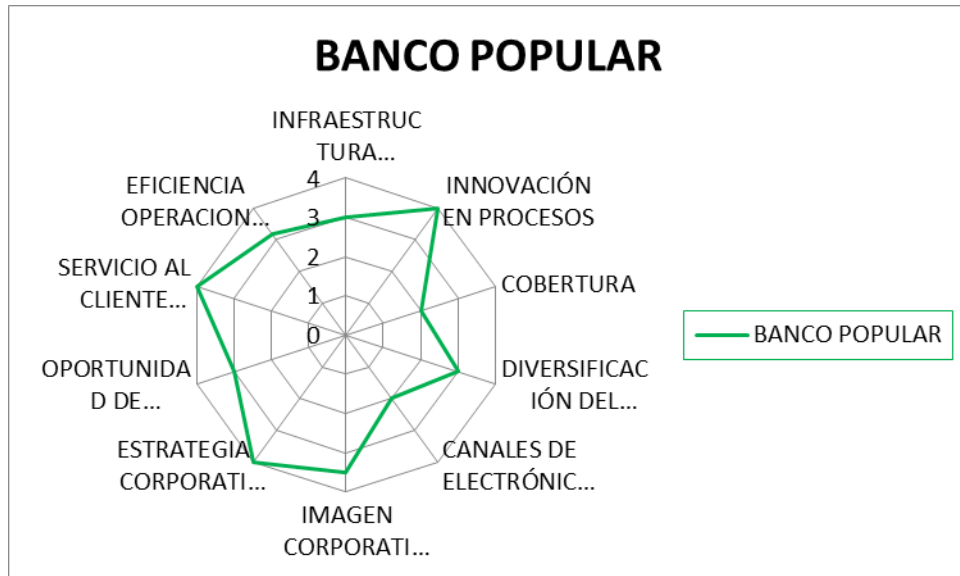
Fuente: Elaboración propia

En el cuadro de la matriz del perfil competitivo se puede analizar que la entidad bancaria con mayor número de factores claves de éxito debido a la calificación más alta obtenida es Bancolombia ya que obtiene una calificación de 3,7 por los factores clave de éxito, por lo tanto de las empresas analizadas es la empresa líder; seguida de Davivienda que consiguió un valor sopesado de 3,4, Banco Popular un valor de 3,1 y en último lugar el Banco de Bogotá con un valor sopesado de 3,0 haciéndola, según este resultado el banco con menor desventaja en comparación con las características de sus competidores directos.

#### 5.4 ARAÑA O RADAR DEL BENCHMARKING

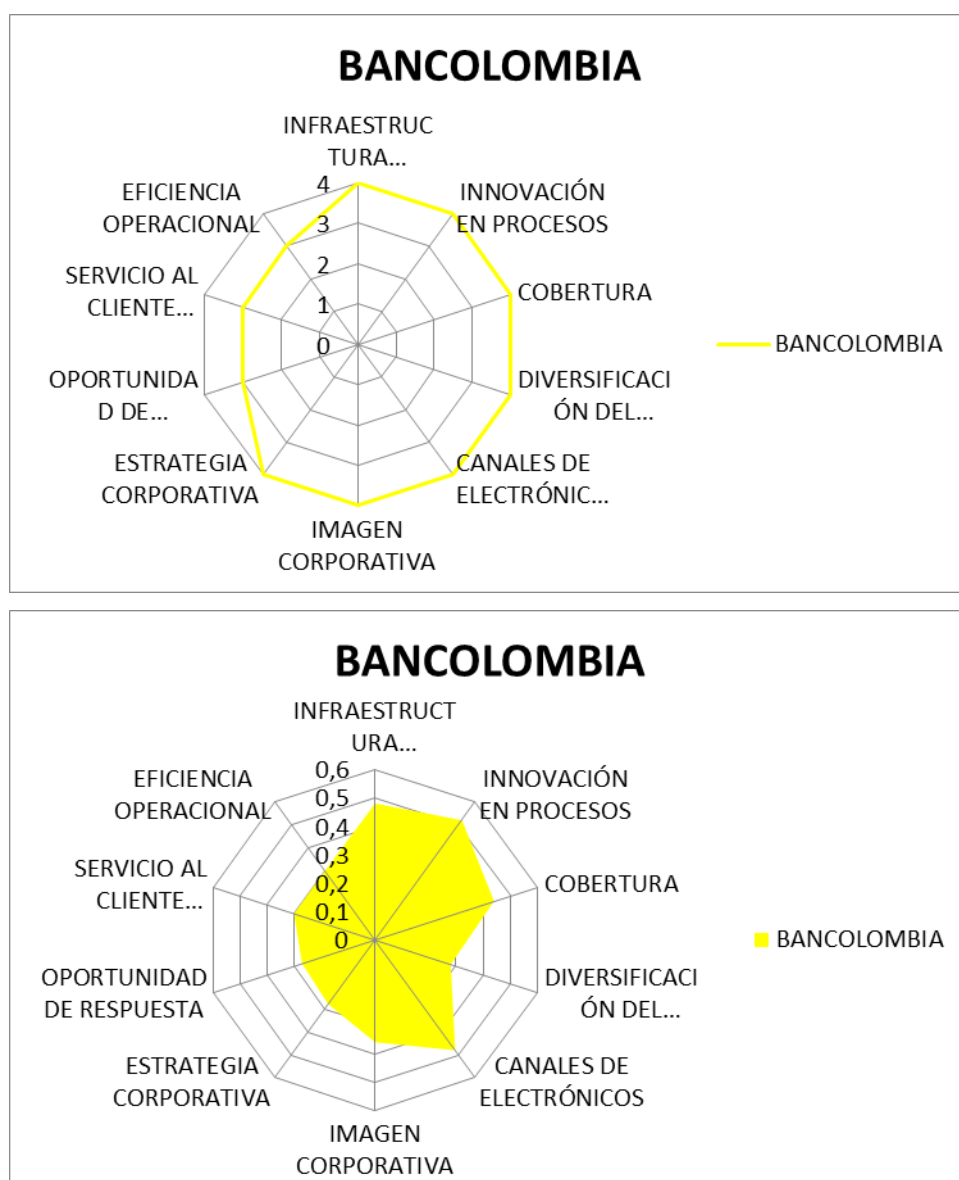
A continuación, se presentan los radares de comparación correspondientes a cada una de los bancos seleccionados, en ellos se identificó tanto el valor como el valor sopesado con el fin de identificar las características más representativas de cada uno.

**Ilustración 6. Matriz de perfil para el Banco Popular (Valor y valor sopesado)**



Entre los factores de éxito con mejor desempeño están la Innovación de procesos, la estrategia corporativa, el servicio al cliente externo y la Imagen Corporativa, pero en los factores de éxito con menos desempeño se percibe que está el tema de Cobertura y los canales electrónicos.

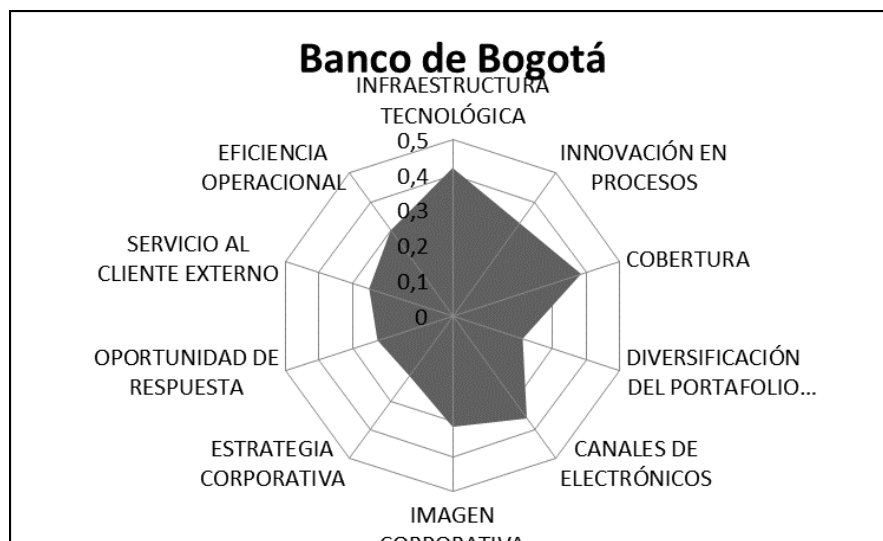
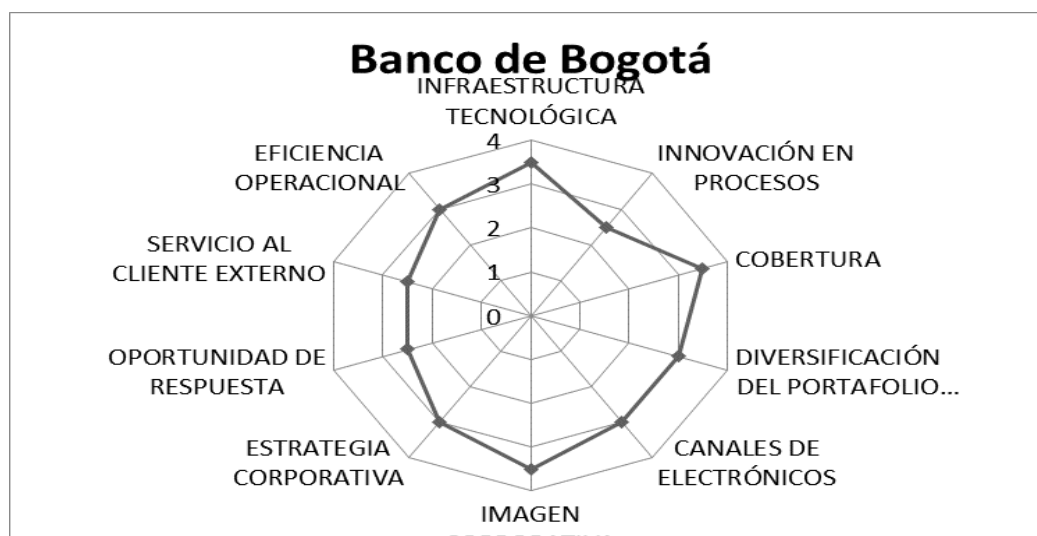
**Ilustración 7. Matriz de perfil para Bancolombia (Valor y valor sopesado)**



Los factores de éxito de esta entidad, indudablemente son la infraestructura tecnológica, su cobertura, pero también es bastante fuerte en factores como los canales electrónicos, su imagen y estrategia corporativa; con un menor desempeño se observa la oportunidad de respuesta y el servicio al cliente externo.

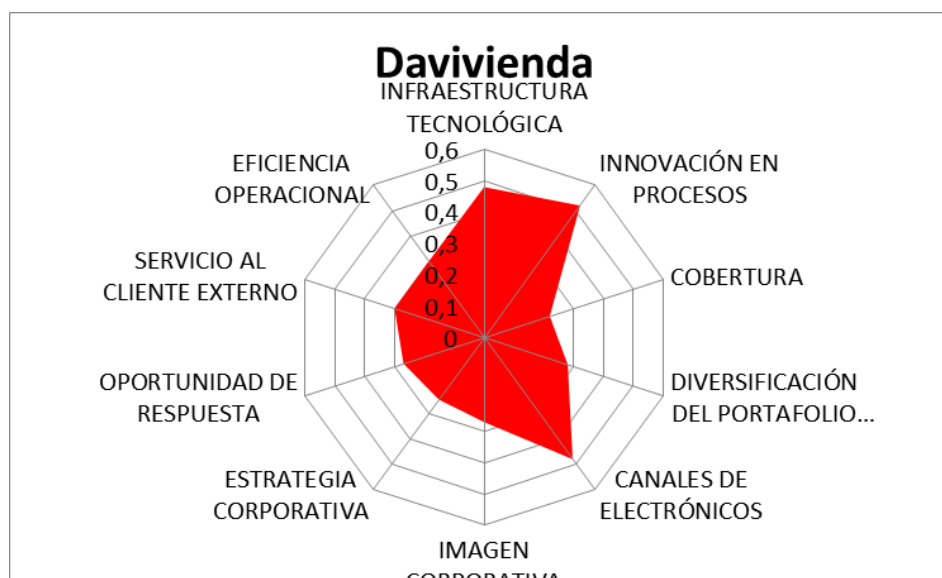
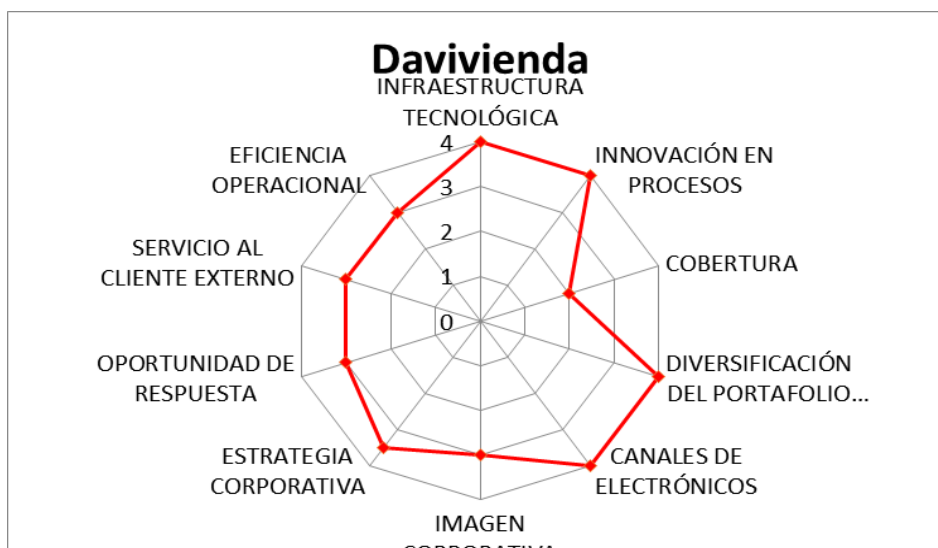


**Ilustración 8. Matriz de perfil para el Banco de Bogotá (Valor y valor sopesado)**



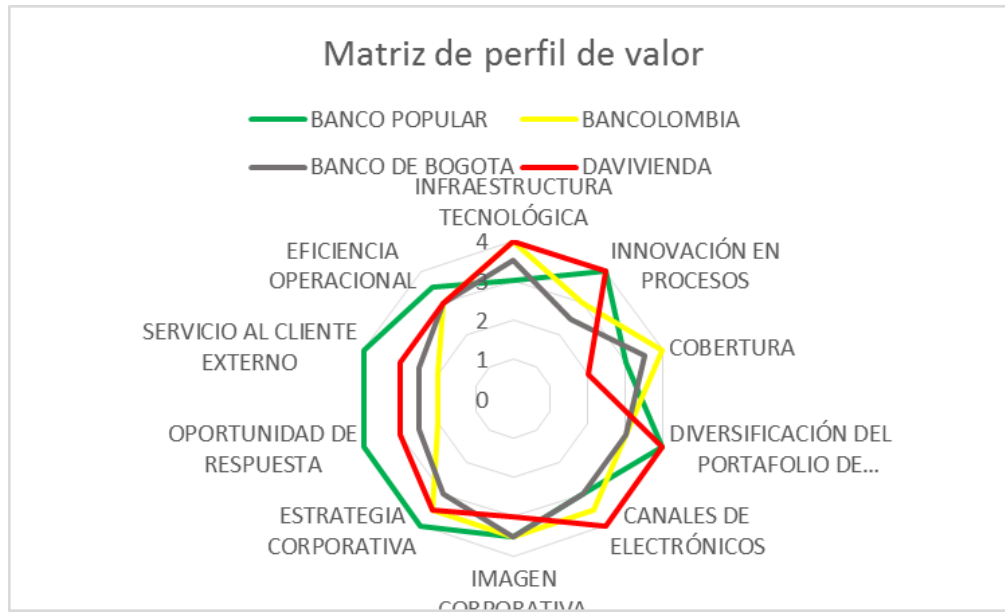
Entre sus factores de éxito con mejor desempeño, podría nombrarse la infraestructura tecnológica, la cobertura, su imagen corporativa; con un menor desempeño, están la innovación en procesos, el servicio al cliente externo y la oportunidad de respuesta.

**Ilustración 9. Matriz de perfil para el Banco Davivienda (Valor y valor sopesado)**



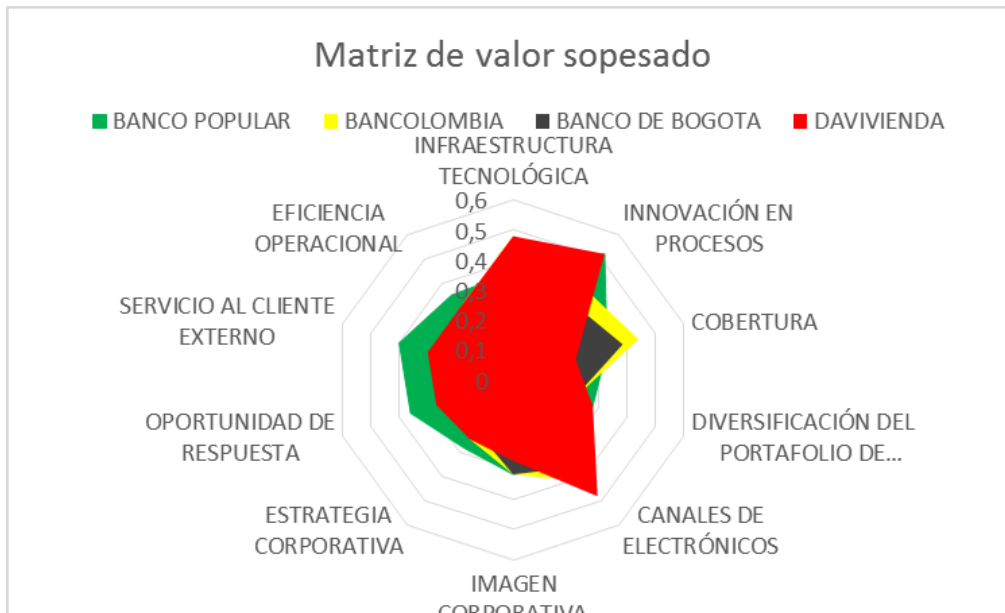
Los factores de éxito con mejor comportamiento son la Infraestructura tecnológica, la innovación en procesos, diversificación del portafolio y los canales electrónicos; con menor desempeño visiblemente es el tema de la cobertura.

**Ilustración 10. Matriz de perfil para Valor**



Fuente: El autor

**Ilustración 11. Matriz de perfil para Valor sopesado**



Fuente: El autor

La matriz anterior y sus respectivos gráficos de valor absoluto muestran para cada Banco lo siguiente:

Observando las gráficas de valor sopesado, se puede concluir que la entidad financiera con mayor desempeño es Bancolombia, donde comparándola con las otras tres entidades, es el banco que integralmente se desempeña mejor, y del cual podría afirmarse, que es el que combina de una mejor manera todos sus factores de éxito.

El análisis anterior, conduce a que el Banco Popular, debe mejorar frente al desempeño de su competencia, especialmente en el conjunto de hardware y software con el que cuenta el banco para realizar sus operaciones, y muy especialmente en los Servicios electrónicos alternos que ofrece con el fin de brindar mayor facilidad y comodidad a los clientes, (como Internet, audio línea, banca móvil, etc.), pese a que sus portales son muy amigables y completos, se ha demorado en explorar otros canales alternos, por tanto se deben generar estrategias para cambiar positivamente estos factores; a su vez debe continuar trabajando en el tema de cobertura mediante los corresponsales bancarios, y a su vez, debe crear estrategias de sostenibilidad para sus factores que hasta el momento han sido claves para su éxito y posicionamiento como lo son la Innovación de procesos, la diversificación del portafolio, la estrategia corporativa, la oportunidad de respuesta y el servicio al cliente externo.

## **CAPÍTULO 6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

Se puede definir el diagnóstico como el proceso de comparar situaciones, bien sea a través de la observación, la descripción o la explicación; también se podría decir que es un medio para potencializar los recursos y la capacidad estratégica de una organización, y que se convierte en un componente primordial para la dirección y la planeación estratégica que sirve para la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de la empresa. Realizar un diagnóstico interno en el Banco Popular seccional Cali consiste en identificar sus puntos más fuertes y débiles para determinar su perfil estratégico y de esta forma ordenar e identificar la manera y las condiciones en las que trabaja la entidad y así plantear estrategias que permitan mejorar o ajustar sus procesos para convertirse en un mejor competidor de su mercado (Pérez, 1990, p.58).

Un análisis interno del banco busca identificar sus fortalezas y debilidades, se procede entonces a realizar el análisis interno al Banco Popular para el periodo 2018 a 2027.

### **6.1 ANÁLISIS POR ÁREAS FUNCIONALES**

Las áreas sobre las que se va a enfocar el análisis son:

- **Gestión gerencial:** sistema de planificación de la organización calidad de los sistemas de información, estilos de dirección, sistemas de control, capacidad de coordinación.
- **Gestión de procesos y canales electrónicos:** el eje central del presente trabajo n los medios de pago móviles, por esta razón se elige esta área de gestión, con el fin de analizar internamente cómo se encuentra el proceso para el banco. Hace parte de este proceso lo concerniente a investigación y desarrollo, diversificación de productos, servicios y canales alternos.
- **Gestión Financiera:** activos, cartera, estructura financiera, liquidez, apalancamiento financiero, retornos sobre las inversiones.

- Gestión humana: estructura organizacional, políticas de selección de personal, programas de formación, incentivos, liderazgo, motivación, clima y cultura organizacional.
- Gestión de mercadeo: portafolio de productos y servicios, investigación de mercados, participación de mercado, lealtad de los clientes, segmentación de mercado, imagen organizacional.

Para la realización del análisis interno se registraron diferentes situaciones internas del banco, organizándolas en forma de variables acorde con las áreas seleccionadas, y se clasificaron como fortalezas o debilidades calificándoles como mayores o menores. Se registra en una tabla por cada proceso -guía de análisis interno- (Betancourt, 2013), así:

Desde el área gerencial que es transversal a toda la organización, se concibe la gestión de la información como un pilar fundamental para el proceso del negocio, al igual que la toma de decisiones y el cumplimiento del marco regulatorio colombiano. A partir del año 2016 el Banco viene trabajando en un Modelo de Gobierno de la Información, que dio paso a la creación de la Dirección de Gobierno y Calidad de Información, la cual vela por el cumplimiento de las políticas y procedimientos necesarios para asegurar la sostenibilidad de este modelo. Como parte de esta estrategia, se ha logrado un avance en materia de la implementación de los tres primeros dominios de información que son el Registro de Clientes, el Catálogo de Productos y Servicios y el Registro de Funcionarios, conformando estas estructuras de dominio, se garantiza que todas las áreas de negocio estén representadas en el Modelo de Gobierno. Como resultado de ese trabajo, se ha logrado el empoderamiento y concientización del entorno a la gestión de la calidad, lo que facilitará la contactabilidad de los clientes, y que así mismo redundará en una mejor gestión comercial, una gestión eficiente de cobranzas y mejorará el proceso de comunicación con los clientes.

La comunicación organizacional promueve internamente la sinergia necesaria para alcanzar los retos institucionales y facilita una visión compartida con el fin de generar integración y sentido de pertenencia, factores determinantes para asegurar el éxito de la gestión empresarial.

**Tabla 12. Análisis Área Gerencial**

ORGANIZACIÓN Banco Popular  
 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO Gerencia

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
El banco ha definido dentro de sus estrategias la diversificación de los productos para sus clientes a través de aplicaciones móviles	F				X
El Banco Popular realiza una clasificación de la información de modo que sea útil y oportuna de las transacciones que se realizan por cada canal.	F			X	
La implementación de sus proyectos tecnológicos se ajustan a los lineamientos jurídicos establecidos respecto al marco regulatorio en cuanto a canales electrónicos en Colombia.	F				X
Realiza seguimiento a las áreas que apoyan los productos y los canales electrónicos	F			X	
Existen áreas y unidades definidas con el fin de soportar, crear, implementar nuevos canales y productos en banca móvil	F				X
Existe una adecuada calidad de sus sistemas de información	D		X		
Todos los administradores, coordinadores y jefes de áreas emplean los sistemas de información para la toma de decisiones	D	X			
Seguimiento a la planeación y resultados de la operación a través de canales electrónicos y móviles	F				X
Plan estratégico	F				X

El Banco Popular está convencido del servicio como gran diferenciador frente a un mercado de alta competencia y fácil repetición de los modelos en productos y servicios. Su propósito en este campo es entrenar a su gente, mejorar los procesos y atender con calidad excepcional los requerimientos de los clientes y usuarios. Se busca así mismo, tener una mayor cercanía y trato amable con sus clientes. Los productos financieros deben representar para los usuarios una oportunidad de sentir confianza y tranquilidad y el personal del Banco

Popular procura que este concepto sea parte de las relaciones comerciales. Con el fin de atender los requerimientos de los clientes a lo largo y ancho del país, el Banco Popular contempla la segmentación de los clientes en Zonas y Bancas, las cuales han sido estructuradas geográficamente y de acuerdo con las características de sus clientes objetivo. En términos geográficos macro, el país está dividido en las Zonas: Noroccidental con sede en Medellín, Sur con sede en Cali, Norte con sede en Barranquilla, Central con sede en Ibagué, Oriental, con sede en Bucaramanga, la Banca Regional y Bogotá, dividida en dos zonas. Cada una de estas oficinas tiene la capacidad de atender a personas naturales y jurídicas, pero de acuerdo con el segundo criterio de segmentación que tiene el Banco Popular que son los ingresos.

**Tabla 13. Análisis Área Marketing**

ORGANIZACIÓN Banco Popular  
 ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO **Marketing**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Utiliza herramientas de mercadeo para comunicar y movilizar los productos. (mailing, benchmark, foros, plan de incentivos)	F				X
Realiza campañas de comunicación dirigidas a sus clientes, que incluyen tácticas digitales	D		X		
Políticas de mercadeo	D	X			
Imagen Corporativa	D	X			
Posee una oferta amplia de servicios en sus canales electrónicos (diversidad en las transacciones que pueden realizar sus clientes en los canales electrónicos y aplicaciones móviles)	D	X			



Como parte de la estrategia corporativa que busca fortalecer los esquemas de seguridad para los clientes, se implementó la aprobación de solicitudes de órdenes de operaciones de clientes del sector corporativo, mediante el uso de correo electrónico con firma digital. De igual forma, para fortalecer el esquema de seguridad de transacciones PSE, se puso en marcha las reglas de pre-notificación y validación en listas de prevención y se incluyó un mensaje de verificación de transacciones, modificando la lógica de inscripción de comercios para no validar el monto del pago. Adicionalmente, fue habilitada la transacción de inscripción de pagos PSE en los portales transaccionales. En materia de prevención y gestión de fraude se implementó la primera fase del módulo de fraude interno para monitorear los eventos relacionados con funcionarios que permitan identificar situaciones irregulares de forma preventiva.

El banco ha logrado evitar en el transcurso del 2018, la materialización de fraudes en canales electrónicos, oficinas y tarjetas por \$130,500 millones.

**Tabla 14. Análisis Área Productos y Canales Electrónicos**

ORGANIZACIÓN

Banco Popular

ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO

**Productos y canales electrónicos**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Diseño de nuevos productos y servicios	F				X
Revisión permanente de oportunidad de mejora de los canales electrónicos	F			X	
Garantizan una adecuada selección de proveedores de tecnología para la implementación de su estrategia en cuanto a canales electrónicos	F			X	
Generan proyectos de innovación enfocados a canales electrónicos y pagos móviles	D	X			
Los canales electrónicos y móviles del banco son amigables y fáciles de utilizar para los clientes	D	X			
Han realizado un mejoramiento en los sistemas de pago	F			X	

Financieramente hablando, el Banco Popular realiza una evaluación a la forma en que este y sus Subsidiarias evalúan los objetivos de los modelos de negocio en los cuales se mantienen los diferentes instrumentos financieros a nivel de portafolio para reflejar, de la mejor manera, la forma en que gestiona el negocio cada subsidiaria y cómo se proporciona la información a la gerencia. La información que evalúan incluye: • Las políticas y los objetivos señalados para cada portafolio de instrumentos financieros y la operación de esas políticas en la práctica. Estas incluyen si la estrategia de la gerencia se enfoca en cobrar ingresos por intereses contractuales, mantener un perfil de rendimiento de interés concreto o coordinar la duración de los activos financieros con la de los pasivos que los están financiando o las salidas de efectivo esperadas o realizar flujos de caja mediante la venta de los activos; • Como se evalúan e informa al respecto al personal clave de la gerencia de cada subsidiaria del Grupo sobre el rendimiento en portafolios; • Los riesgos que afectan el rendimiento de los modelos de negocio (y los activos financieros mantenidos en el modelo de negocio) y la forma en que se administran dichos riesgos; • Como se retribuye a los gestores del negocio (por ejemplo, si la compensación se basa en el valor razonable de los activos gestionados o sobre los flujos de caja contractuales obtenidos); y • La frecuencia, el valor y el calendario de las ventas en periodos anteriores, las razones de esas ventas y las expectativas sobre la actividad de ventas futuras. Sin embargo, la información sobre la actividad de ventas no es considerada de forma aislada, sino como parte de una evaluación de cómo los objetivos del Banco y sus Subsidiarias establecidas para manejar los activos financieros son alcanzados y como los flujos de caja son realizados. Los activos financieros que son mantenidos para negociar o son gestionados para negociar y cuyo rendimiento es evaluado sobre una base de valor razonable, son medidos a valor razonable con cambios en resultados debido a que estos no son mantenidos para cobrar flujos de caja contractuales ni para obtener flujos de caja contractuales y vender activos estos financieros.

**Tabla 15. Análisis Área Financiera**

ORGANIZACIÓN Banco Popular

ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO **Finanzas**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Estructura de manera oportuna las evaluaciones financieras de los servicios ofrecidos en canales electrónicos	F			X	
El área cumple con el número de utilización o de transacciones presupuestadas por la unidad de negocios en lo que a canales electrónicos y móviles se refiere.	F			X	
Recuperación de cartera	D		x		
Rentabilidad de los servicios móviles	F				X

El Banco Popular desarrolla múltiples estrategias encaminadas al desarrollo integral de su recurso humano, lo que demuestra su fuerte compromiso con el talento de la corporación que se reflejan en una actitud competente y responsable con altos estándares de efectividad. Todos los procesos en los que participa el recurso humano tienen metodologías específicas y rigurosas que permiten seleccionar, contratar, desarrollar y entrenar a la Gente Banco Popular con el sistema de competencias que el Banco considera es vital para el éxito de su gestión frente a los clientes. El proceso de selección de la gente Banco Popular se caracteriza por la rigurosidad de su metodología y aplicación del conocimiento especializado, con el propósito de alcanzar la más alta validez y confiabilidad. Estas normas se aplican para todos los cargos independientemente si el servicio es contratado a través de terceros. El Banco Popular incluye en su perfil de selección de personal las Competencias Organizacionales, específicas por tipo de cargo y técnicas del saber-hacer para garantizar que la persona elegida representa un aporte a la organización en materia de profesionalismo y excelencia en el servicio.

**Tabla 16. Análisis Área Gestión Humana**

ORGANIZACIÓN

Banco Popular

ÁREA DE GESTIÓN O PROCESO

**Gestión Humana**

VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Cuenta con equipos interdisciplinarios que apoyan el desarrollo de canales y productos electrónicos y móviles	D		X		
Capacitación de personal	F			X	
Equipo especializado en canales electrónicos y móviles, para la atención a los usuarios.	F			X	
Cuenta con el recurso humano suficiente para atender las cargas laborales	D	X			

## 6.2 EVALUACIÓN INTEGRADA DE LA SITUACIÓN INTERNA

La matriz que se presenta a continuación, “sirve para realizar el análisis de las variables clave de forma integral; mediante este instrumento se pretende detectar y evaluar tanto las debilidades como las fortalezas importantes de la organización, así como los recursos y capacidades” (Betancourt, 2013).

**Tabla 17. Evaluación Integrada de la Situación Interna**

<b>VARIABLE CLAVE</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>IMPACTO SOBRE EL BANCO POPULAR (F/D)</b>
El banco ha definido dentro de sus estrategias la diversificación de los productos para sus clientes a través de aplicaciones móviles	Actualmente cuenta con productos como cuenta exprés, portal transaccional que los clientes pueden utilizar por medio del celular	Con el ofrecimiento de diferentes canales, el banco garantiza una mayor cobertura y soluciones a sus clientes. (Fortaleza)
La imagen que proyecta a sus clientes contribuye a que utilicen de manera continua las aplicaciones móviles del banco y el portal transaccional	El banco ha invertido en tecnología y ha implementado programas para el desarrollo de aplicaciones móviles y mejoras en el portal transaccional, sin embargo, falta mayor despliegue comunicativo para que sus clientes actuales utilicen con mayor frecuencia estas herramientas.	Continuamente los clientes se acercan a las oficinas con dudas acerca de qué otros canales tiene el banco, aparte de las oficinas; algunos clientes podrían preferir otras entidades cuyo despliegue publicitario respecto a soluciones móviles sea mejor. (Debilidad)
La implementación de sus proyectos tecnológicos se ajustan a los lineamientos jurídicos establecidos respecto al marco regulatorio en cuanto a canales electrónicos en Colombia.	Toda actividad desarrollada por el Banco Popular, está sujeta a la aprobación y supervisión de la superintendencia Financiera y demás organismos encargados de auditar el sector.	Este factor impacta positivamente al banco porque da credibilidad a sus clientes y favorece la imagen corporativa. (Fortaleza)
Existen áreas y unidades definidas con el fin de soportar, crear, implementar nuevos canales y productos en banca móvil	El área de tecnología está en constante investigación sobre las tendencias que existan a nivel mundial en el sector financiero; esta área a su vez, soporta la operación, algunos procesos de forma tercerizada y otros directamente con profesionales del banco.	Esta situación tiene el fin de operar continuamente y estar atentos a posibles fallas de las plataformas tecnológicas, por ende garantiza la operación. (Fortaleza)
Seguimiento a la planeación y resultados de la operación de los canales electrónicos y móviles	Periódicamente el Banco realiza monitoreo y control de las operaciones que los clientes realizan en los diferentes canales electrónicos que ofrece el banco.	Con el monitoreo de las operaciones transaccionales, se evalúa permanentemente el crecimiento y la penetración de mercado de los canales electrónicos.(Fortaleza)
Plan estratégico	Todas las áreas están alineadas con el plan estratégico del banco	Al enfocar todos los objetivos de las áreas al plan estratégico corporativo, se logra que todo el banco trabaje con una misión y visión clara, favoreciendo a futuro, el logro de los objetivos. (Fortaleza)

Políticas de mercadeo	El banco utiliza diferentes medios como pautas en televisión, mailing, benchmark, foros, plan de incentivos, entre otros.	Las estrategias de mercadeo utilizadas por el banco, están enfocadas a fortalecer las transacciones en los canales electrónicos y banca móvil (Debilidad).
Imagen corporativa	La imagen que proyecta a sus clientes contribuye a que utilicen de manera continua las aplicaciones móviles del banco y el portal transaccional.	El hecho de que los clientes no reconozcan al banco como una entidad "fuerte" en soluciones móviles, propicia la migración de clientes a otros bancos con soluciones más innovadoras. (Debilidad)
Generan proyectos de innovación enfocados a canales electrónicos y pagos móviles	El banco trabaja por crear soluciones innovadoras que faciliten los trámites financieros de sus clientes de todos los segmentos	Esto impacta de manera positiva, debido a que fideliza y atrae cliente. (Fortaleza)
Los canales electrónicos y móviles del banco son amigables y fáciles de utilizar para los clientes	El banco trabaja continuamente por mejorar los desarrollos de sus canales electrónicos, sin embargo falta que sea algo más amigable, y le falta funcionalidades.	Al fortalecer las aplicaciones móviles y ofrecer en ellas atributos importantes para los clientes, se impactaría favorablemente el crecimiento de las transacciones realizadas en estos canales. (Debilidad)
Rentabilidad de los servicios móviles	Para el banco es más rentable, invertir y fortalecer en canales electrónicos y móviles que en oficinas físicas.	La posibilidad de eliminar intermediarios, de disminuir costos directos por locales, etc. Impacta de forma positiva a la entidad en cuanto a propiciar las transacciones móviles. (Fortaleza)
Capacitación del personal	El banco capacita continuamente al personal en tendencias de comercio electrónico y comercio móvil para que cuenten con información actual y pueda ser transmitida a sus clientes.	Al contar con personal calificado, se favorece la calidad del servicio al cliente tanto interno como externo y esto mejora la imagen del banco. (Fortaleza)

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA**

### **7.1 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS**

A continuación, se realiza la matriz de evaluación de factores externos (EFE) donde se realiza una clasificación de estos factores ya sea como oportunidades o como amenazas. A cada una de estas variables se le asignó un peso en porcentaje según su importancia y acorde a los demás factores. De igual forma a cada uno de los factores internos, se le asigna una calificación que oscila entre 1 a 4, y que indica que tan eficaz responden las estrategias actuales de la organización, la valoración se asigna basado en el modelo de Fred David que maneja una percepción de los actores concedores de la realidad de la empresa y a los resultados de las entrevistas con diferentes colaboradores del banco de diferentes áreas y de niveles gerenciales, profesionales y auxiliares. Así:

Oportunidad mayor: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza menor: 2

Amenaza mayor: 1

**Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Externos**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
Potencializar el uso de la aplicación móvil entre los clientes existentes y nuevos	6%	4	0,24
Ofrecer estímulos a clientes que utilicen la aplicación del banco el pago de sus bienes y servicios	2%	3	0,06
Tendencia mundial en uso de pago móvil	6%	4	0,24
Crecimiento en innovaciones tecnológicas	4%	4	0,16
Interconexión del sector bancario con todos los sectores económicos	7%	3	0,21
Nivel de bancarización en Colombia	6%	4	0,24
Actividades de apoyo y capacitación por parte de la cámara colombiana de comercio electrónico	6%	3	0,18
Apoyo del ministerio de tecnologías y comunicaciones	6%	3	0,18
<b>AMENAZAS</b>			
Pérdida en la participación de mercado por nuevas fusiones o nuevos bancos	7%	1	0,07
Mercado cambiario	3%	2	0,06
Falta de conocimiento de los clientes en el uso de diferentes y nuevos modelos de pago	8%	1	0,08
Regulación del comercio electrónico	3%	2	0,06
Resistencia de establecimientos comerciales para la implementación de nuevas tecnologías para pagos	9%	1	0,09
Ataques de grupos criminales que realizan los fraudes (hackers)	8%	1	0,08
Desconfianza de los clientes al uso de las herramientas tecnológicas	9%	1	0,09
Clonaciones de tarjetas	10%	1	0,1
	100%		<b>2,14</b>

Fuente: elaboración propia

El resultado de la matriz anterior (2.14) se desglosa en un resultado ponderado para las amenazas de 0.63 y de 1.51 para las oportunidades, lo que lleva a concluir que el entorno en el cual se encuentra el Banco Popular le favorece, ya que le ofrece tanto oportunidades que puede aprovechar para tomar ventaja frente a sus competidores, y a su vez, se enfrenta a amenazas que debe sobrellevar como por ejemplo, la pérdida de participación de mercado por las nuevas fusiones o nuevos bancos que llegan al país.



## 7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Se presenta la matriz de evaluación de factores internos en la cual se clasifican los factores en fortalezas, de igual forma que en el punto anterior, a cada una de las variables se le asigna un peso en porcentaje, según su importancia y teniendo en cuenta los demás factores analizados. A cada factor interno clave se le da una calificación entre 1 y 4, que indica que tan eficaz responden las estrategias actuales de la organización la valoración se asigna de a los resultados de las entrevistas con diferentes colaboradores del banco, esto basado en el modelo de Fred David que maneja una percepción de los actores concedores de la realidad de la empresa y que son expertos en su campo.

**Tabla 19. Matriz de Evaluación de Factores Internos**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
Respaldo patrimonial del Grupo Aval para los nuevos desarrollos tecnológicos	8%	4	0,32
Amplia trayectoria	6%	3	0,18
Reconocimiento de marca en la región	4%	3	0,12
Mercado Objetivo definido	5%	3	0,15
Personal calificado	8%	4	0,32
Plataforma tecnológica	12%	4	0,48
Estrategia corporativa	9%	3	0,27
Servicio al cliente externo	6%	4	0,24
Cultura organizacional	3%	3	0,09
<b>DEBILIDADES:</b>			
Posibles Fallas tecnológicas de la plataforma	11%	1	0,11
Ineficiencia operacional con respecto al sector bancario mundial	10%	1	0,1
Altos costos de implementación en nuevas tecnologías de la Información	8%	2	0,16
Capacitación del personal en pagos móviles	10%	1	0,1
	100%		2,64

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido de la ponderación es 2.64, esto da a entender que la situación interna de la empresa es favorable; el banco cuenta con áreas que están definidas y que le permiten lograr una eficiencia operacional, cuenta con el respaldo de uno de los grupos financieros más importantes del país lo que le brinda una estabilidad y un espejo en procesos frente a los otros bancos del Grupo Aval; cuenta con una estrategia corporativa bien definida y personal calificado y seleccionado por competencias que apalanca su operación y el servicio al cliente ofrecido.

### 7.3 ANÁLISIS DOFA

Listado DOFA. A continuación, se presentan las variables las variables analizadas y su clasificación como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con el fin de facilitar la formulación de las estrategias para el banco.

**Tabla 20. Listado DOFA**

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Respaldo patrimonial del Grupo Aval para los nuevos desarrollos tecnológicos</li> <li>✓ Amplia trayectoria</li> <li>✓ Reconocimiento de marca en la región</li> <li>✓ Mercado Objetivo definido</li> <li>✓ Personal calificado</li> <li>✓ Plataforma tecnológica</li> <li>✓ Estrategia corporativa</li> <li>✓ Servicio al cliente externo</li> <li>✓ Cultura organizacional</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibles Fallas tecnológicas de la plataforma</li> <li>✓ Ineficiencia operacional con respecto al sector bancario mundial</li> <li>✓ Altos costos de implementación en nuevas tecnologías de la Información</li> <li>✓ Capacitación del personal en pagos móviles</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Potencializar el uso de la aplicación móvil entre los clientes existentes y nuevos</li> <li>✓ Ofrecimiento de estímulos para clientes que utilicen la aplicación del banco el pago de sus bienes y servicios</li> <li>✓ Tendencia mundial en uso de pago móvil</li> <li>✓ Crecimiento en innovaciones tecnológicas</li> <li>✓ Interconexión del sector bancario con todos los sectores económicos</li> <li>✓ Nivel de bancarización en Colombia</li> <li>✓ Actividades de apoyo y capacitación por parte de la cámara colombiana de comercio electrónico</li> <li>✓ Apoyo del ministerio de tecnologías y comunicaciones</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pérdida en la participación de mercado por nuevas fusiones o nuevos bancos</li> <li>✓ Mercado cambiario</li> <li>✓ Falta de conocimiento de los clientes en el uso de diferentes y nuevos modelos de pago</li> <li>✓ Regulación del comercio electrónico</li> <li>✓ Resistencia de establecimientos comerciales para la implementación de nuevas tecnologías para pagos</li> <li>✓ Ataques de grupos criminales que realizan los fraudes (hackers)</li> <li>✓ Desconfianza de los clientes al uso de las herramientas tecnológicas <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Clonación de tarjetas</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Matriz DOFA

ESTRATEGIA F.O	ESTRATEGIA F.A
Potencializar el uso de las aplicaciones móviles tanto en los clientes actuales como en los nuevos clientes con el aprovechamiento de la plataforma tecnológica que tiene el banco.	Crear programas y hacer seguimiento con el fin de minimizar el riesgo de clonación de tarjetas con ayuda de personal calificado.
Implementar acciones para estar a la vanguardia en tecnología y responder a la tendencia mundial en cuanto al uso de pagos móviles, aprovechando el respaldo patrimonial del Grupo Aval en cuanto a los nuevos desarrollos tecnológicos.	Realizar campañas con los establecimientos comerciales para la implementación de nuevas tecnologías para pagos, aprovechando el respaldo del grupo Aval.
Crear alianzas con otras entidades que le permitan ampliar el mercado en lo que a pagos móviles se refiere, sinergias con entidades como la cámara colombiana de comercio electrónico. Aprovechando la trayectoria que tiene el banco en el mercado.	Crear programas de sensibilización y campañas que conlleven a que los clientes crean y confíen en los canales electrónicos para realizar sus transacciones bancarias y sus pagos.
Mantener y fortalecer los canales transaccionales móviles de acuerdo a las tendencias que existen a nivel mundial.	Fortalecer alianzas con empresas y establecimientos comerciales para la implementación de nuevas tecnologías para pago.
ESTRATEGIA D.O	ESTRATEGIA D.A
Sobrellevar la ineficiencia operacional que se puede tener respecto al sector, aprovechando la tendencia mundial en el uso de pagos móviles.	Realizar programas de educación financiera con el fin de minimizar la desconfianza de los clientes frente al uso de herramientas tecnológicas.
Capacitar al personal del banco, en especial al de servicio en oficinas y call center, en los programas ofrecidos por entidades especializadas como la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, con el fin de garantizar dominio en temas de los canales electrónicos del banco.	Implementar programas de seguridad de la información y comunicaciones, con el fin de estar alerta ante las posibles fallas tecnológicas de la plataforma y a su vez evitar ataques de grupos criminales que realizan los fraudes (hackers).
Maximizar el beneficio de la implementación de los proyectos relacionados a transacciones electrónicas y móviles y mitigar los altos costos de implementación en nuevas tecnologías de la Información, potencializando el uso de la aplicación móvil entre los clientes existentes y nuevos,	Dotar de dispositivos móviles a establecimientos comerciales para facilitar el pago por medio del celular a clientes del banco, permitiendo a su vez, ganar participación de mercado en los canales transacciones móviles.

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO 8. ESCENARIOS

Los escenarios se construyeron con el fin de observar cual sería el comportamiento en un futuro de un conjunto de variables definidas de gran importancia para la empresa objeto de estudio. Así mismo lo que se pretende es lograr un análisis integrado por medio de herramientas como el Abaco de Reignier, el análisis estructural (Mic Mac), para lograr una descripción lo más cercana posible a los posibles escenarios futuros que deberá enfrentar el Banco Popular. Los escenarios son herramientas que le permiten a la empresa observar qué posibilidades de tipo positivas y negativas pueden existir en un futuro o del mismo modo construir escenarios en los que se le apuesta a un camino específico.

Para el desarrollo del ejercicio de prospectiva se realizó una lluvia de ideas, para detectar los factores más representativos tanto para la empresa como para la dinámica actual del sector. Es así como se seleccionaron las veinte variables más relevantes para la generación de los escenarios.

A continuación, se presenta el sistema de variables seleccionado para el Banco Popular y una breve descripción de cada una:

Entrada de nuevos competidores	Se refiere a las condiciones que existen para que otra entidad financiera entre al mercado. Es la probabilidad de perder mercado debido a la entrada de otros bancos al país y su potencial en los canales transaccionales electrónicos y móviles.
Infraestructura Tecnológica	Es el conjunto de hardware y software con el que cuenta el banco para realizar sus operaciones móviles.
Inflación	Esta variable impacta en el valor adquisitivo de la moneda, consumo y en la producción de las empresas. Se refiere al aumento de los precios de los bienes y servicios del mercado.
Innovación en Procesos	Se refiere a la capacidad que tiene el Banco de implementar mejores formas de hacer las cosas, con el fin de buscar productividad y efectividad en sus actividades, en este caso particular aplicaciones y desarrollos enfocados en transacciones con dispositivos móviles.
Productos Innovadores	Nuevos productos que llamen la atención de clientes actuales y nuevos con el fin de retener y conseguir otros clientes.
Condiciones Socio-demográficas	VARIABLES como la edad, el nivel económico, nivel educativo tanto de sus clientes y empleados puedan afectar al sector bancario.

Política Fiscal	Medidas del estado en relación a los impuestos, tasas, gasto público, endeudamiento.
Política Monetaria	Medidas del Banco de la república con el fin de influir en el crecimiento económico por medio del manejo de variables monetarias de la economía.
Clima Organizacional	Se refiere al ambiente de trabajo interno de la organización.
Condiciones Laborales	Son aquellos aspectos relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo (p.e.: puestos de trabajo, planes de promoción y prevención) con los que cuenta el banco.
Rotación de personal	Se refiere al indicador que mide la proporción de personas que salen de la organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio del banco en un determinado periodo de tiempo; refleja el grado de satisfacción de los empleados.
Política de Salarios	Hace alusión a los principios que tiene la empresa en cuanto a pagos de nómina (prestaciones extralegales, incentivos, frecuencia de pago).
Entorno Político	Se refiere a cómo las decisiones políticas, la estabilidad del país, los pactos y cooperaciones económicas con otros países y la ideología del Gobierno pueden afectar la actividad del banco.
Imagen Corporativa	Es la percepción que tienen los clientes de la empresa y a la que asocian determinados valores como confianza, credibilidad, responsabilidad social y medioambiental, seriedad, experiencia y accesibilidad a sus productos desde cualquier lugar y a cualquier hora (movilidad).
Estrategia Corporativa	Si la estrategia Corporativa actual del banco es acorde y está alineada a la situación o demás variables.
Liderazgo	Habilidades gerenciales o directivas de los funcionarios del banco (Vicepresidentes, Gerentes y Coordinadores)
Trabajo en Equipo	Variable que propende por la cooperación en el trabajo para el cumplimiento de los objetivos del banco en general y de cada área o proceso.
Cobertura	Cantidad de oficinas, canales alternos, apps, portales web y corresponsales que el Banco tiene a disposición de los clientes para prestarle sus servicios.
Canales Electrónicos	Servicios electrónicos alternos para brindar mayor facilidad y comodidad a los clientes, (como Internet, audiolínea, banca móvil, etc).
Oportunidad de Respuesta	Indica qué tan ágil es el banco en atender peticiones, o en aprobar productos para sus clientes.
Servicio al Cliente Interno	Oportunidad de respuesta y disposición para ayudar a los diferentes colaboradores para llevar a cabo los procesos en pro del cliente final.
Servicio al Cliente Externo	Modelo de servicio que caracteriza y diferencia al Banco en relación a los demás existentes en el mercado. Servicio personalizado y especializado. Responde a la pregunta ¿Cómo lo hace el banco?
Portafolio de productos Especializados	Oferta de productos especializados que tiene el Banco para ofrecer verdaderas soluciones a los clientes
Experiencia del personal	Nivel de conocimiento y experticia del personal del Banco en cuanto a los canales transaccionales que posee para direccionar a los clientes.

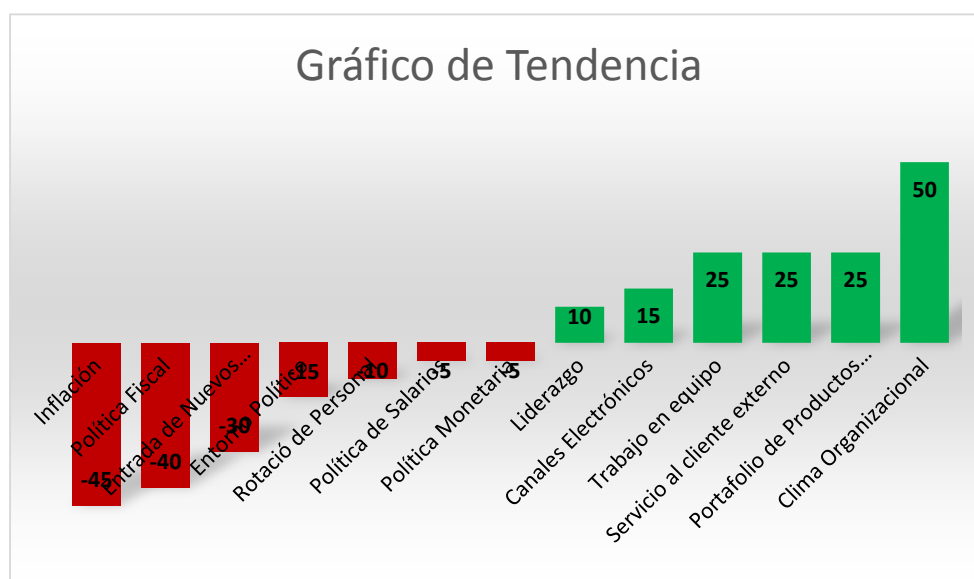




Teniendo en cuenta la escala anterior basada en las respuestas de los actores sociales del Banco Popular, se totalizan los resultados para las variables de tendencia positiva y negativa, obteniendo como resultado final:

Variable	Tendencia
Inflación	-45
Política Fiscal	-40
Entrada de Nuevos Competidores	-30
Entorno Político	-15
Rotación de Personal	-10
Política de Salarios	-5
Política Monetaria	-5
Liderazgo	10
Canales Electrónicos	15
Trabajo en equipo	25
Servicio al cliente externo	25
Portafolio de Productos Especializados	25
Clima Organizacional	50

Se grafican los resultados, así:





De acuerdo a los resultados obtenidos, la variable de mayor tendencia positiva tanto en la situación actual como en el futuro es la de Clima Organizacional, seguida de Portafolio de productos especializados, Servicio al cliente Externo y trabajo en equipo. Para la situación futura, de acuerdo a lo obtenido en el anterior análisis la variable Canales electrónicos tiene una tendencia positiva; y el Liderazgo presenta tendencia positiva en el presente.

Por otra parte, presentan tendencia negativa tanto en el presente como en el futuro las variables Política Fiscal, Inflación y Entrada de Nuevos Competidores; en el presente las variables de mayor tendencia negativa son las relacionadas con entorno político y política de salarios, mientras que para el futuro las variables de mayor tendencia negativa son Política Fiscal, Política Monetaria y Rotación de Personal.

## **8.2 ANÁLISIS ESTRUCTURAL – MICMAC**

El programa “MICMAC” Análisis estructural para la toma de decisiones, tiene como objeto permitir a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de gráficos que permiten realizar un modelo del problema a tratar.

Para el caso de estudio del Banco Popular, se calificó de manera consciente y de forma real, con base a la experiencia y conocimiento de los participantes.

Para dar valores a cada una de las variables se realizó la siguiente escala:

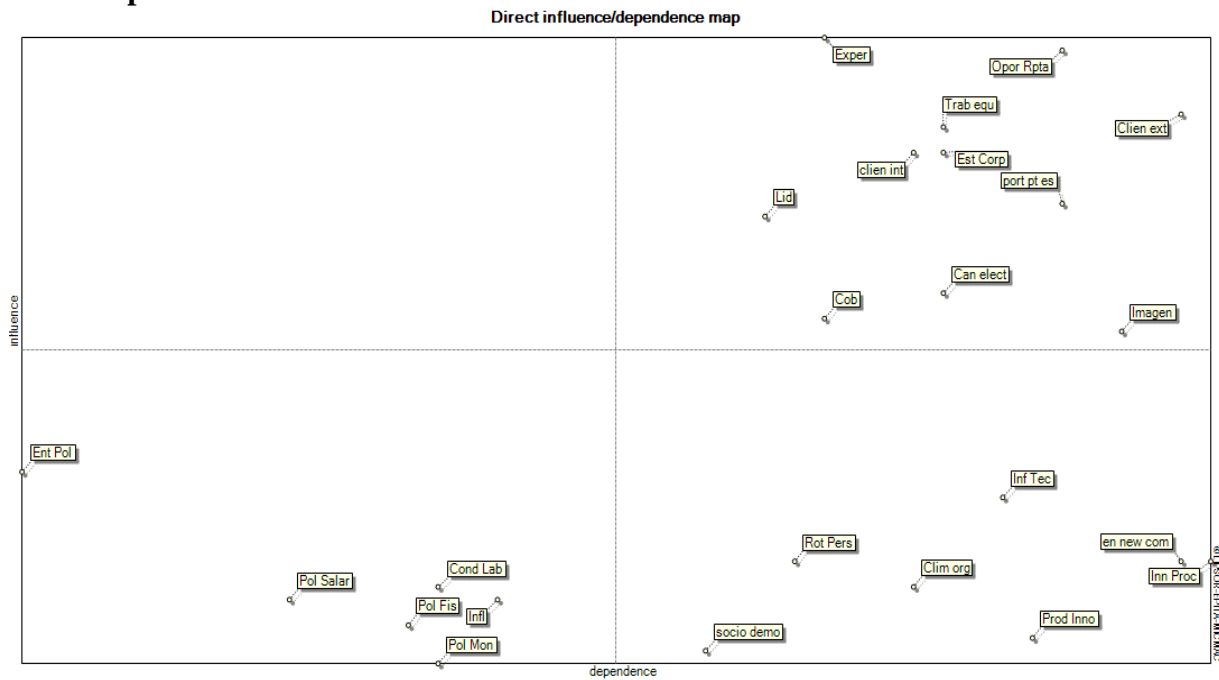
- \* Incidencia Fuerte calificación 3.
- \* Incidencia Media calificación 2.
- \* Incidencia Débil calificación 1.
- \* Variable con influencia Potencial 4.
- \* No tiene Incidencia Calificación 0.

### 8.2.1 Matriz de Influencia Directa

Esta matriz evidencia la relación de cada una de las variables con respecto a la votación:

	new	Inf	Infl	Inn	Prod	socio	Pol	Pol	Clim	Cond	Rot	Pol	Ent	Imag	Est	Lid	Trab	Cob	Can	Opor	clien	Clien	port	Expe
1: en new com	0	2	1	3	4	1	4	1	4	0	2	4	0	4	4	1	0	4	3	1	0	4	4	0
2: Inf Tec	0	0	0	2	1	0	0	0	1	2	0	1	0	4	0	0	0	2	3	2	1	2	2	1
3: Infl	1	2	0	0	0	2	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
4: Inn Proc	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	4	2	2	2	1	1
5: Prod Inno	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	4	0	0	0	3	0
6: socio demo	2	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
7: Pol Fis	3	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
8: Pol Mon	1	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9: Clim org	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	1	3	0	0	0	3	2	0	0
10: Cond Lab	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	2	2	0	0
11: Rot Pers	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	1	0	1	1	1	2	0	0	1	1	1	0	3
12: Pol Salar	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0
13: Ent Pol	3	0	3	1	4	3	3	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	2	0
14: Imagen	2	2	0	3	3	1	0	0	2	0	1	0	0	0	3	2	1	2	3	3	1	3	1	0
15: Est Corp	1	3	1	3	3	3	0	0	1	0	2	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3
16: Lid	3	1	1	3	3	0	0	0	3	0	3	1	0	3	3	0	3	0	0	3	3	3	3	3
17: Trab equ	3	3	0	3	3	0	0	0	3	3	3	1	0	3	3	3	0	1	2	3	3	3	3	3
18: Cob	3	3	0	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	3	3	1	3	3	0
19: Can elect	3	3	0	3	3	3	1	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	3	0	3	0	3	3	2
20: Opor Rpta	3	3	3	3	3	0	2	2	3	2	1	0	0	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3
21: clien int	2	3	0	3	3	0	0	0	3	3	3	0	0	3	3	3	3	1	3	3	0	3	2	3
22: Clie ext	3	3	0	3	3	2	1	1	1	2	1	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3
23: port pt es	3	3	1	3	3	2	1	1	0	0	0	0	0	3	3	3	3	1	3	3	1	3	0	3
24: Exper	3	3	2	3	3	0	2	2	3	3	3	1	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	0

### 8.2.2 Mapa de Influencia Directa



Fuente: elaboración propia

Con este análisis se puede evidenciar que gran parte de las variables estudiadas tienen una alta motricidad y dependencia, es decir, que estas variables son hechos portadores de futuro, por tanto, la gerencia estratégica del Banco, debe enfocar sus esfuerzos a reforzar y mantener influencias positivas sobre las mismas y focalizar sobre ella sus objetivos. Las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas:

Imagen Corporativa
Estrategia Corporativa
Liderazgo
Trabajo en Equipo
Cobertura
Canales Electrónicos
Oportunidad de Respuesta
Servicio al Cliente Interno
Servicio al Cliente externo
Portafolio de productos Especializados
Experiencia del personal

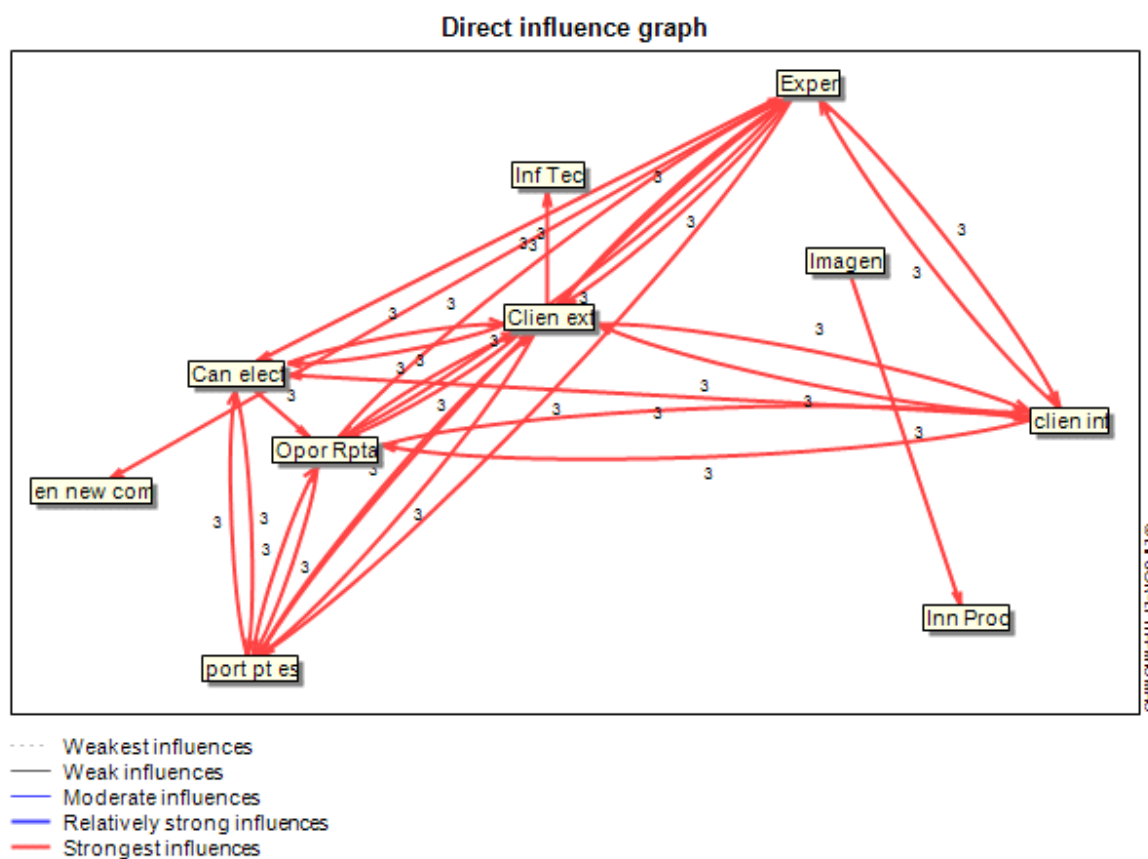
Las siguientes variables que se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia, suelen ser junto con las variables portadoras de futuro, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que el Banco Popular no debe abordar de frente sino a través de las que dependen en el sistema. Estas variables son muy sensibles y requieren un seguimiento y monitoreo estrecho que permita verificar la efectividad del sistema en general:

Entrada de nuevos competidores
Infraestructura Tecnológica
Innovación en Procesos
Productos Innovadores
Condiciones Socio-demográficas
Clima Organizacional
Rotación de personal

Dentro de las variables poco motrices y poco dependientes, nos muestra tendencias pasadas o variables autónomas como resultado de la inercia del sistema, algunas de ellas del entorno que son importantes no descuidar pero que realmente no tienen mayor influencia en el futuro de la Organización:

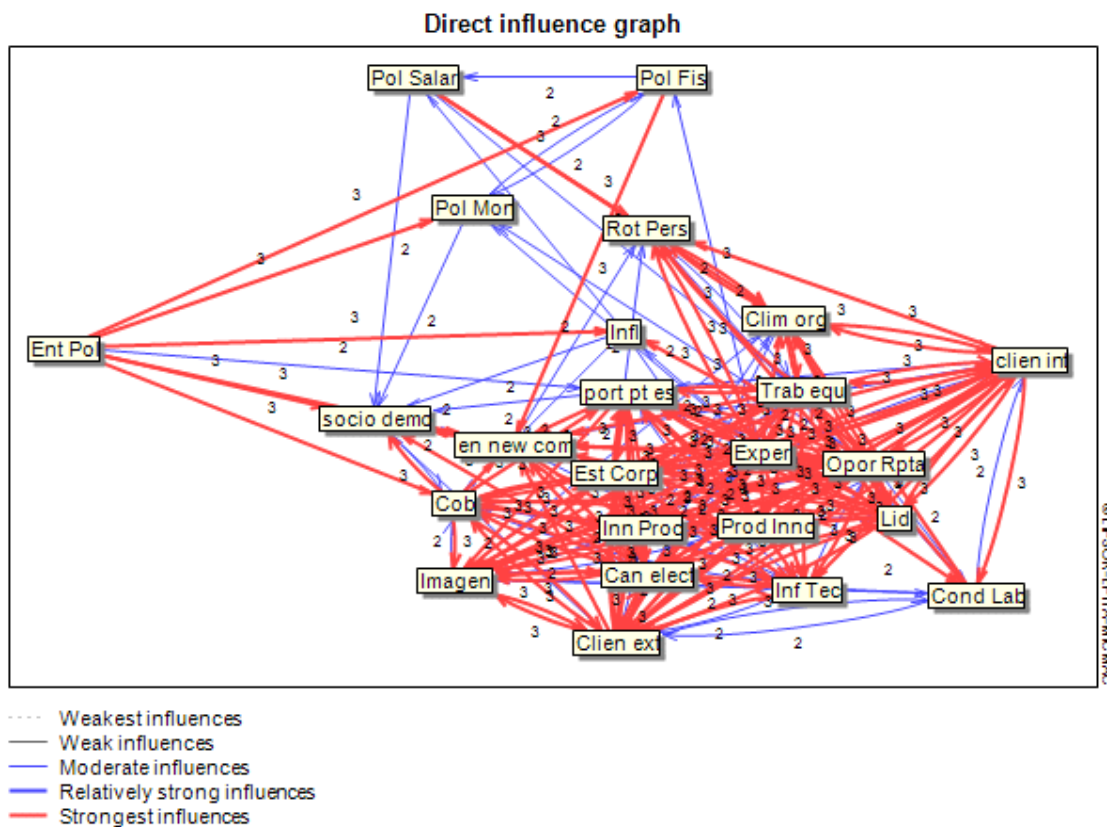
Inflación
Política Fiscal
Política Monetaria
Condiciones Laborales
Política de Salarios
Entorno Político

### 8.2.3 Gráfico de Influencia Directa al 10%



De este informe se puede concluir que de las 24 variables que se consideran al inicio, seis de ellas son las que tienen más influencia sobre la evaluación final, por tanto, la experiencia del personal, el portafolio de productos especializados, la oportunidad de respuesta, el cliente interno, los canales electrónicos tienen una fuerte influencia directa entre si y especialmente sobre el cliente externo, hay otras cuatro variables sobre las que también hay una fuerte influencia directa, como lo son la entrada de nuevos competidores, la imagen corporativa que influye sobre la innovación de productos y procesos, y la infraestructura tecnológica.

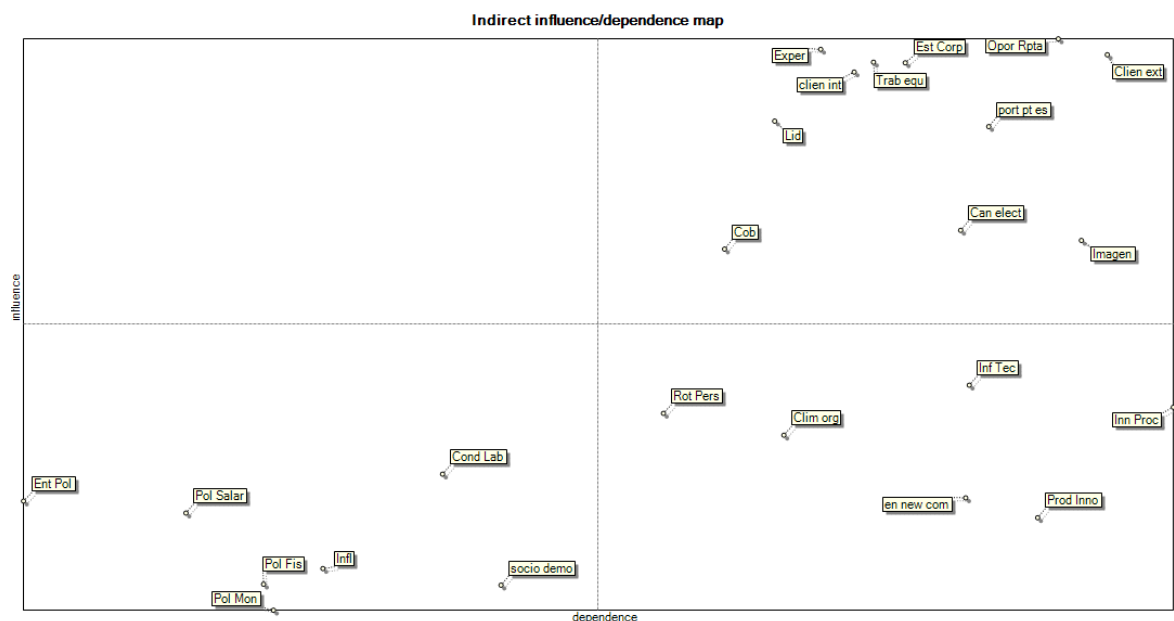
#### 8.2.4 Gráfico de Influencia Directa al 75%



En el anterior gráfico se puede ver la influencia directa de cada una de las 24 variables estudiadas, se concluye que las variables de mayor influencia son las mencionadas en el gráfico anterior y permite visualizar como las demás variables influyen entre sí, pero marcando una influencia moderada como sucede con las condiciones laborales con el cliente

externo, la política fiscal con la política monetaria, el entorno político con el portafolio de productos especializados, entre otros, así mismo se puede visualizar como también existen unas variables con una fuerte influencia, diferentes a las que ya se habían identificado, como lo es el entorno político sobre la política fiscal, la política monetaria, la inflación, las condiciones sociodemográficas y la cobertura, pero pese a su fuerte influencia, es un influencia sobre otros aspectos externos que hacen parte del sistema pero que no están bajo el control del Banco, lo que lleva a pensar que no debe ignorar como estas variables del entorno le pueden llegar a afectar o más que afectar, revisar como sus estrategias van acorde a lo que sucede a su alrededor, por ejemplo a medida que el Gobierno vuelve más incluyente a las regiones rurales, el banco debe buscar alternativas para ampliar su cobertura en estas regiones.

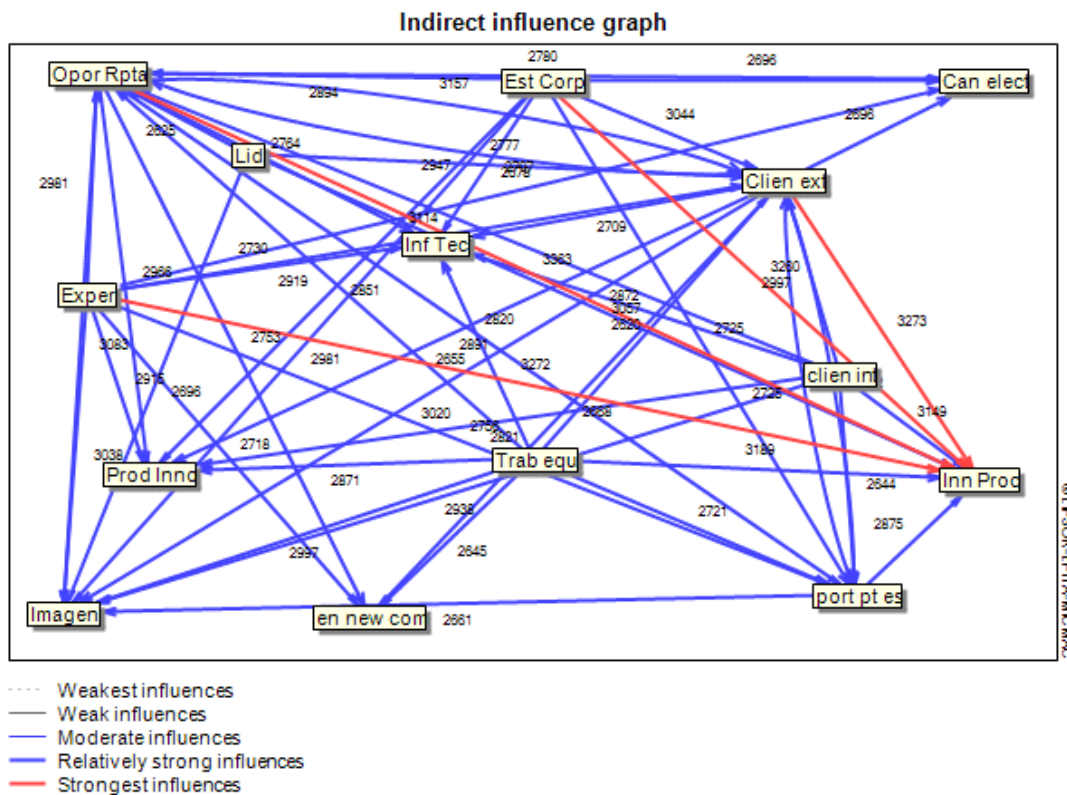
### 8.2.5 Mapa de influencia indirecta



Aunque la posición de las variables prácticamente se mantiene frente a la de las influencias directas, se puede afirmar que hay unas variables que tienen mayor motricidad y dependencia indirecta, por ejemplo, la estrategia corporativa tiene una gran influencia indirecta, el liderazgo cobra mayor importancia indirectamente, así como el cliente interno y el portafolio de productos especializados.

Dentro de las variables de la zona de salida, se percibe que se mantienen las mismas variables aunque, pero con mayor grado de influencia indirecta, exceptuando las condiciones socio económicas, que disminuyó su nivel de dependencia, pasando a la zona de problemas autónomos, en esta última zona, se perciben que las condiciones laborales y la política salarial cobran un poco de motricidad, aunque permaneciendo en este mismo cuadrante y al contrario el entorno político baja aún más su motricidad.

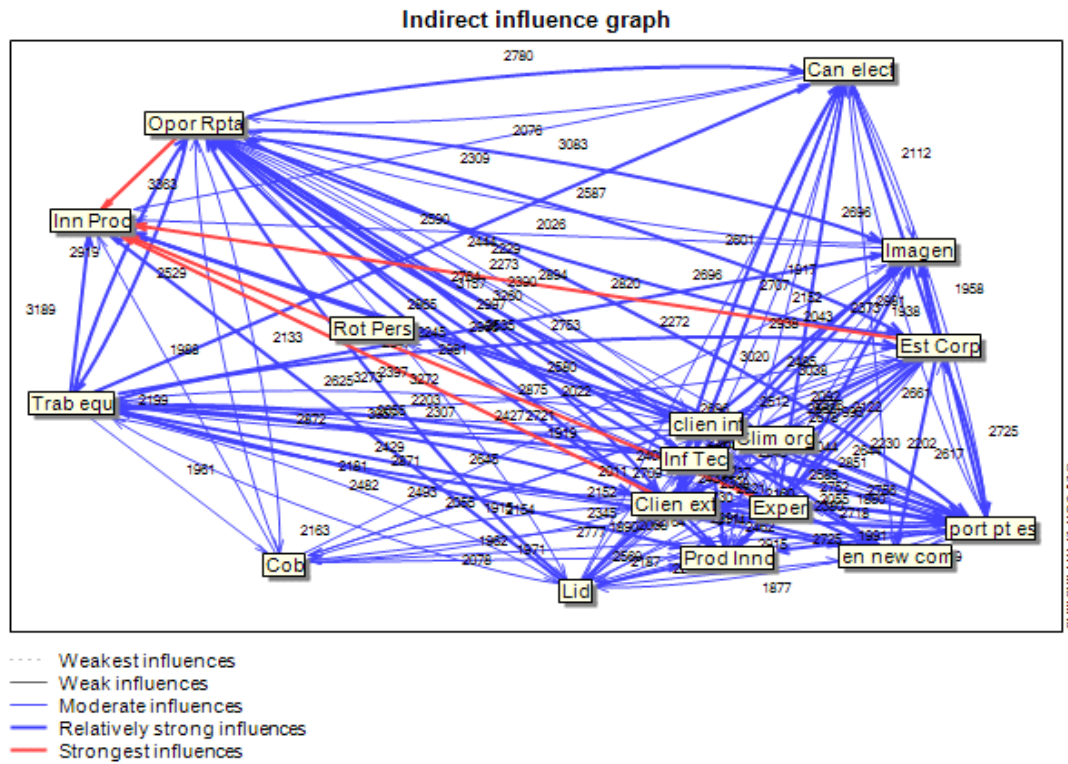
### 8.2.6 Gráfico de Influencia Indirecta al 10%



Con este gráfico se puede identificar que las variables con mayor influencia indirecta son realmente cuatro, la oportunidad de respuesta, la estrategia corporativa, la experiencia del personal y el cliente externo, frente a la innovación en procesos, pero así mismo se percibe como hay una influencia indirecta relativamente importante entre todas las variables, especialmente en relación con el cliente externo, la imagen corporativa, los productos innovadores, el portafolio de productos especializados, la oportunidad de respuesta y el trabajo en equipo.

Por tanto, no se deben descuidar ninguna de estas variables, pues indirectamente puede traer repercusiones negativas sobre algunas otras variables.

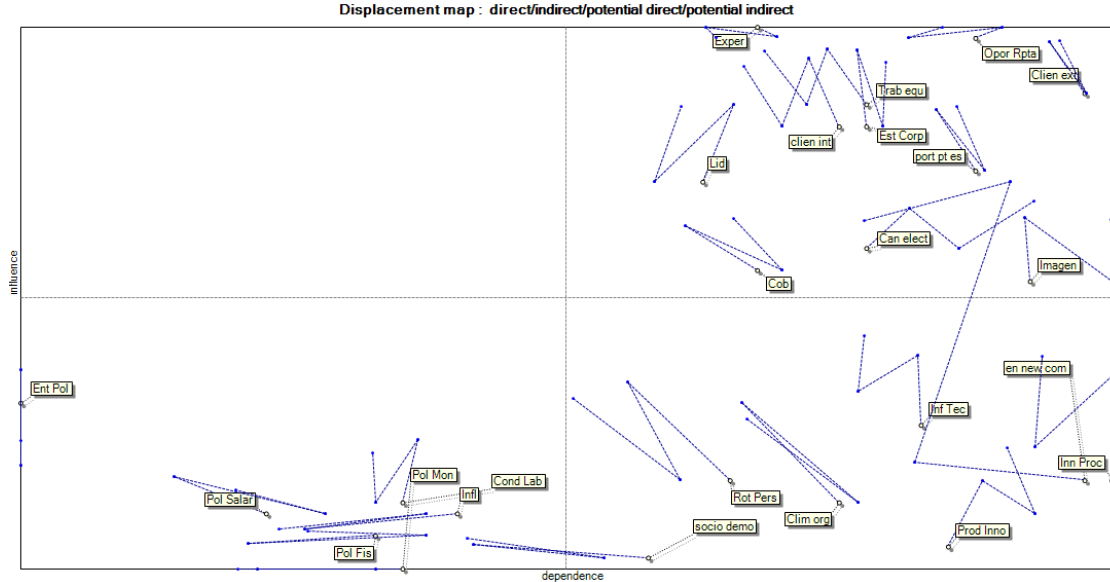
### 8.2.7 Gráfico de Influencia Indirecta al 25%



Con una perspectiva más amplia, se percibe que las variables mismas 4 variables con influencia indirecta fuerte persisten, especialmente con mayor nivel sobre la innovación en procesos.



### 8.2.8 Gráfico de Desplazamiento



De acuerdo a lo anterior, se afirma que el sistema es bastante estable, la mayoría de las variables mantienen sus características como sistemas, aunque dos variables presenta un comportamiento diferente que son, la innovación de procesos, la cual se desplaza hacia la zona de conflicto o de variables claves y que en gráficos anteriores se percibe que tiene una gran influencia indirecta sobre el resto de variables, y la variable de condiciones socio demográficas, que presenta un desplazamiento hacia la zona de problemas autónomos, restándole motricidad y dependencia.

### 8.3 IGO (IMPORTANCIA vs. GOBERNABILIDAD)

Para realizar el análisis de la matriz de Importancia vs Gobernabilidad, lo primero que se tuvo en cuenta fue calificar la importancia de cada una de las variables resultantes de la Lluvia de Ideas en cuanto a su relación con el logro de la misión del Banco Popular, posteriormente se le dio un valor a la Gobernabilidad de las mismas, teniendo en cuenta si cada una de ellas se deja manejar fácilmente o no por el decisor.

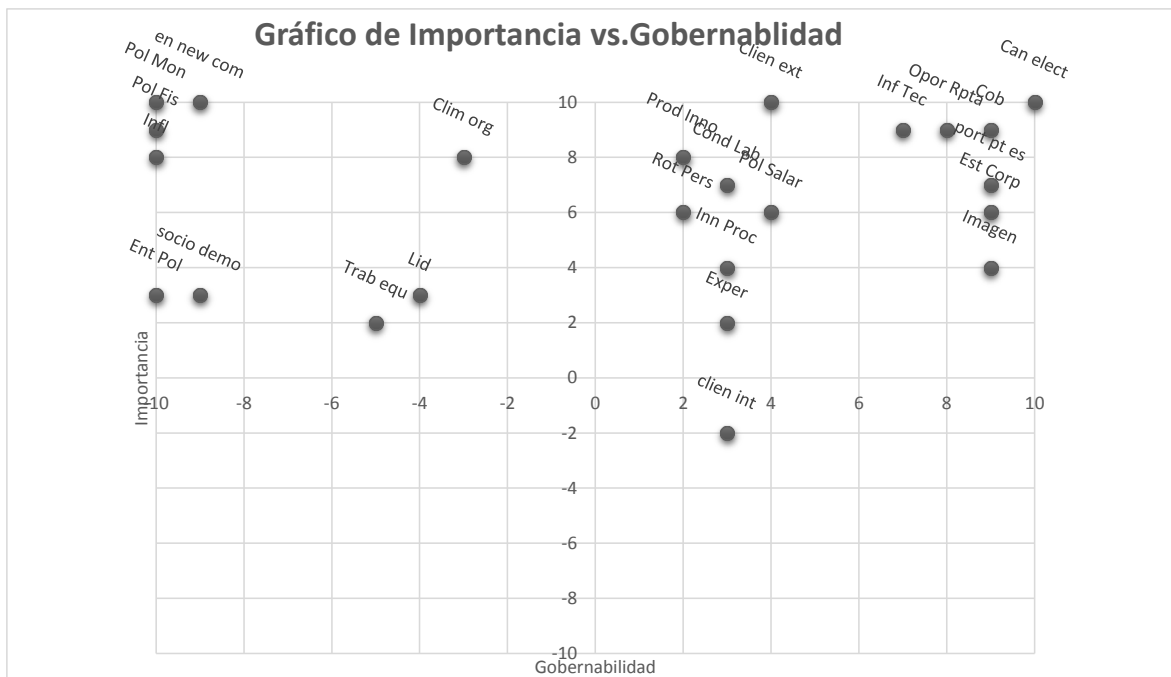
Inicialmente se otorgó una calificación que varió en los rangos Alto, Medio o Bajo, pero para efectos de graficación se asignó la siguiente escala:

**ESCALA  
DE 1 A 10**

Bajo de -10 a -4  
Medio de -3 a 3  
Alto de 4 a 10

<b>Variable</b>	<b>Importancia</b>	<b>Gobernabilidad</b>
en new com	10	-9
Inf Tec	9	7
Infl	8	-10
Inn Proc	4	3
Prod Inno	8	2
socio demo	3	-9
Pol Fis	9	-10
Pol Mon	10	-10
Clim org	8	-3
Cond Lab	7	3
Rot Pers	6	2
Pol Salar	6	4
Ent Pol	3	-10
Imagen	4	9
Est Corp	6	9
Lid	3	-4
Trab equ	2	-5
Cob	9	9
Can elect	10	10
Opor Rpta	9	8
clien int	-2	3
Clien ext	10	4
port pt es	7	9
Exper	2	3

A continuación, se presentan los gráficos que resultan de los datos anteriores:

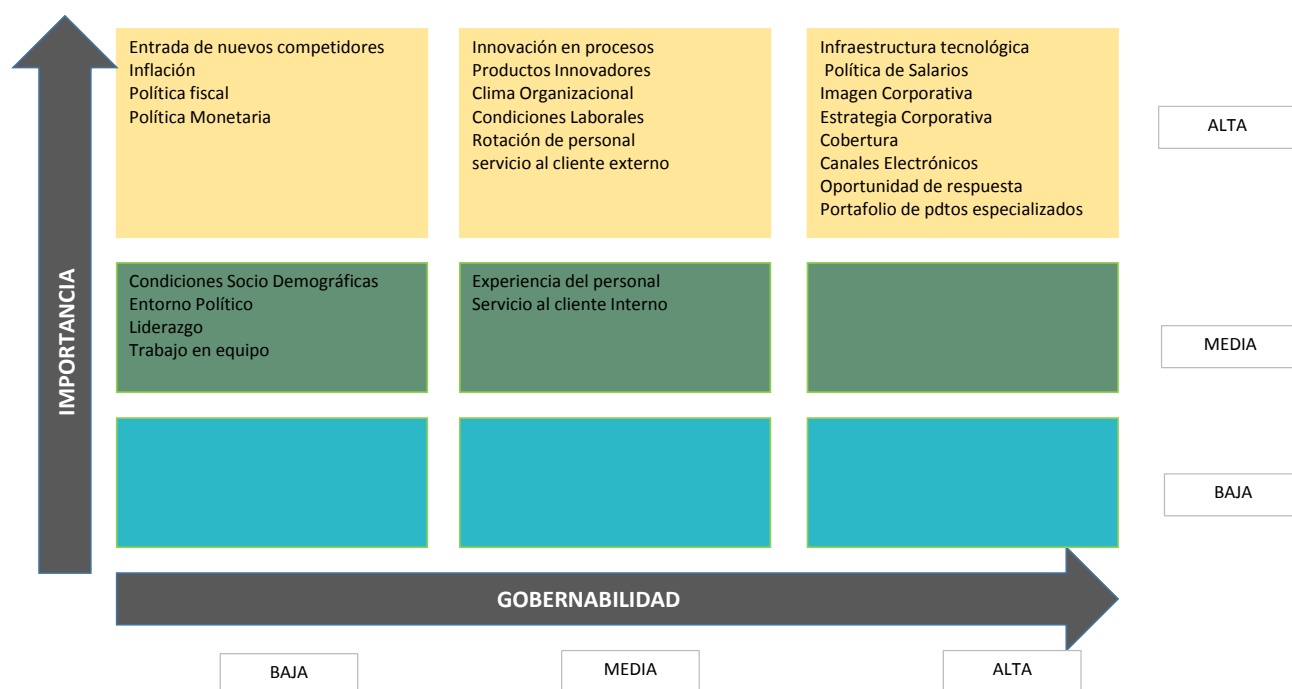


De acuerdo a la ubicación de cada una de las variables en el plano cartesiano, referente a la importancia relacionada con el nivel gobernabilidad, se puede decir que las variables Infraestructura tecnológica, Política de salarios, Imagen Corporativa, Estrategia Corporativa, Cobertura, Canales electrónicos, Oportunidad de Respuesta y Portafolio de Productos Especializados son las que van a contribuir en la determinación del logro de los escenarios del Banco Popular; si la empresa trabaja estas variables, si son intervenidas y si el banco genera recursos para trabajar en ellas se pueden lograr transformaciones de las mismas y de la organización en sí.

La misión del Banco Popular es “*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, apoyados en nuestra sólida experiencia, apunten al bienestar y generen valor a nuestro equipo humano, accionistas y al desarrollo del país*” (Banco Popular, 2018), para lograrla, se puede valer de planes de acción que involucren el trabajo sobre variables como la Oportunidad de Respuesta, y así estarían asegurando la satisfacción de sus clientes el cual es uno de los elementos implícitos de su misión: a menor tiempo de respuesta de los

requerimientos de los clientes mayor satisfacción para éstos; de igual forma, invirtiendo sobre una política de salarios que incluya aspectos relacionados a incentivos o que brinden mejores condiciones económicas para sus empleados, esto se verá reflejado en personas motivadas, lo cual a su vez influirá en el nivel de servicio al cliente del Banco tanto interno como externo mejorando la productividad, el clima organizacional, entre otros aspectos y apuntando directamente a uno de los aspectos destacados en la misión.

### 8.3.1 Gráfico de Priorización de Importancia y Gobernabilidad



### 8.3.2 Importancia vs. Incertidumbre

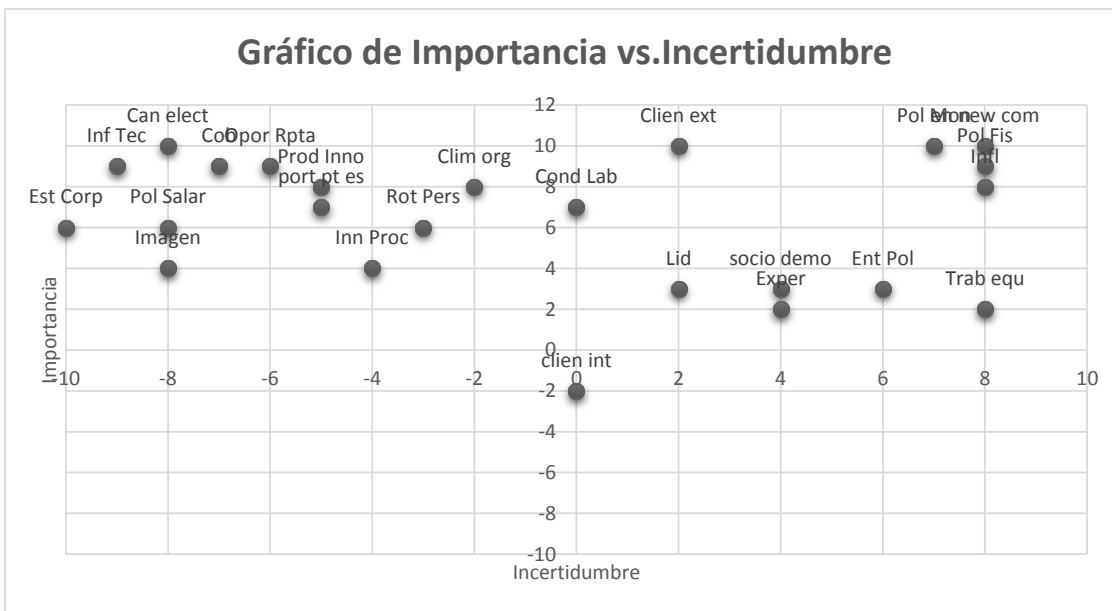
Con los valores otorgados en el punto anterior a la característica Importancia, se trabaja también la matriz de Importancia vs. Incertidumbre, en la cual se busca identificar aquellas variables que son inciertas; aunque en el futuro toda situación genera incertidumbre, el resultado de este ejercicio es definir cuáles son más inciertas en el futuro.

Se utiliza la misma escala anterior.

**ESCALA DE 1 A 10**

Bajo de -10 a -4  
 Medio de -3 a 3  
 Alto de 4 a 10

<b>Variable</b>	<b>Importancia</b>	<b>Incerdumbre</b>
en new com	10	8
Inf Tec	9	-9
Infl	8	8
Inn Proc	4	-4
Prod Inno	8	-5
socio demo	3	4
Pol Fis	9	8
Pol Mon	10	7
Clim org	8	-2
Cond Lab	7	0
Rot Pers	6	-3
Pol Salar	6	-8
Ent Pol	3	6
Imagen	4	-8
Est Corp	6	-10
Lid	3	2
Trab equ	2	8
Cob	9	-7
Can elect	10	-8
Opor Rpta	9	-6
clien int	-2	0
Clien ext	10	2
port pt es	7	-5
Exper	2	4

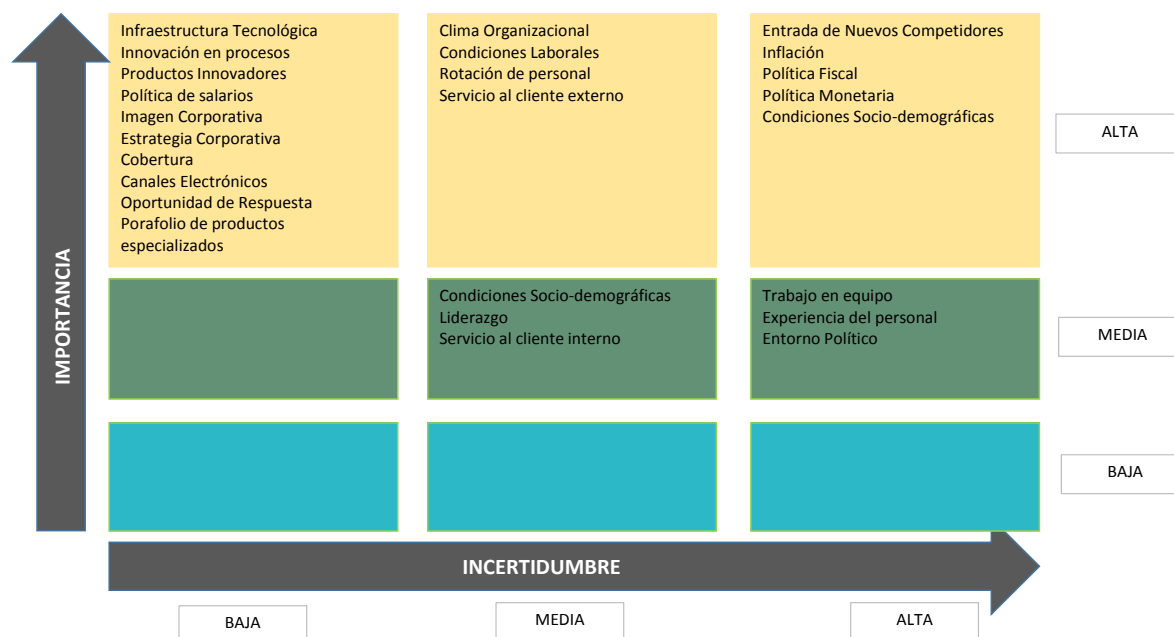


Conforme a los resultados del plano cartesiano en el cual se puede observar que hay un nivel alto de Incertidumbre por la ubicación de las variables en el mismo, se puede decir a partir de éste, que, para el Banco Popular, hay un futuro Incierto donde cualquier situación es posible en el futuro.

No hay certeza en variables de alta importancia como la entrada de nuevos competidores, Inflación, condiciones socio-demográficas, política fiscal, política monetaria que a su vez se entiende su grado de incertidumbre porque son altamente externas y dependen de las condiciones que se den en el entorno. Mientras que variables internas como Infraestructura tecnológica, Innovación de procesos, Productos innovadores, política de salarios, Imagen Corporativa, estrategia corporativa, Cobertura, Canales Electrónicos, Oportunidad de Respuesta, Portafolio de Productos Especializados son altamente importantes, pero presentan menor nivel de incertidumbre; nótese que estas últimas variables son internas, lo cual representa que se puede ejercer un mayor control que sobre las variables anteriores.

Tiene sentido el resultado obtenido de los gráficos, debido a que variables como las condiciones socio-demográficas, políticas monetaria y fiscal son aspectos sobre los cuales las empresas no ejercen control alguno, y no tienen influencia sobre las mismas, pero éstas si tienen gran importancia sobre el rumbo o sobre las medidas y decisiones que puedan tomar las empresas y afectan otras variables como por ejemplo la política de salarios.

## 8.4 GRÁFICO DE PRIORIZACIÓN SEGÚN IMPORTANCIA E INCERTIDUMBRE



## 8.5 MATRIZ DE PRE-ESCENARIOS

Variable	ABACO	MicMac		IGO		Incertidumbre		
	Tendencia	Motricidad	Dependencia	Importancia	Gobernabilidad	Alta	Media	Baja
Entrada de nuevos competidores	-	Baja	Alta	Alta	Baja	X		
Infraestructura Tecnológica	+/-	Baja	Alta	Alta	Alta			X
Inflación	-	Baja	Baja	Alta	Baja	X		
Innovación en Procesos	+/-	Baja	Alta	Media	Alta			X
Productos Innovadores	+/-	Baja	Alta	Alta	Alta			X
Condiciones Socio-demográficas	+/-	Baja	Alta	Media	Baja	X		
Política Fiscal	-	Baja	Baja	Alta	Baja	X		
Política Monetaria	-	Baja	Baja	Alta	Baja	X		
Clima Organizacional	+	Baja	Alta	Alta	Alta		X	
Condiciones Laborales	+/-	Baja	Baja	Media	Alta		X	
Rotación de personal	-	Baja	Alta	Alta	Alta		X	
Política de Salarios	-	Baja	Baja	Media	Media			X
Entorno Político	-	Baja	Baja	Media	Baja	X		
Imagen Corporativa	+/-	Alta	Alta	Media	Alta			X
Estrategia Corporativa	+/-	Alta	Alta	Alta	Media			X
Liderazgo	+	Alta	Alta	Alta	Media		X	
Trabajo en Equipo	+	Alta	Alta	Media	Media	X		
Cobertura	+/-	Alta	Alta	Alta	Alta			X
Canales Electrónicos	+	Alta	Alta	Alta	Alta			X
Oportunidad de Respuesta	+/-	Alta	Alta	Alta	Media			X
Servicio al Cliente Interno	+/-	Alta	Alta	Media	Media		X	
Servicio al Cliente externo	+	Alta	Alta	Alta	Alta		X	
Portafolio de productos Especializados	+	Alta	Alta	Alta	Alta			X
Experiencia del personal	+/-	Alta	Alta	Alta	Media	X		

Fuente: elaboración propia

## 8.6 ENTREVISTAS A LOS EXPERTOS (MÉTODO DELPHI)

Para este análisis, se entrevistaron dos personas expertas de altos cargos en el Banco Popular, uno de ellos se desempeña como Gerente de Relaciones de la Banca Gobierno y el otro como Director de Productos y Canales de Banca Empresarial.

Como resultado de las entrevistas tenemos como conclusión lo siguiente:

*Pregunta: ¿cómo crees que será la situación del banco en 10 años comparada con la situación actual?*

Indudablemente, la globalización de los mercados, y en especial de los mercados financieros, ha creado un marco de competencia que antiguamente no se tenía. En ese orden de ideas, el Banco Popular no ha tenido que pensar solamente en la competencia nacional, sino que se ha visto abocado a pensar en la internacional, fuerte y de gran magnitud.

A 10 años el Banco Popular pretende situar como el beneficiario del 15 % de las utilidades del sector financiero colombiano. Sin embargo, para lograr alcanzar esta gran meta, se requiere la inversión en la modernización y tecnificación del servicio de intermediación financiera, a la par de las nuevas tendencias mundiales, mejorando la eficiencia, reduciendo costos y alcanzando rendimientos que le permitan competir con los gigantes mundiales de la industria.

Para el año 2027, el Banco deberá tener una estructura de costos altamente eficiente que le permita seguir en el negocio como una empresa independiente, y no fusionada con otra de las entidades financieras del grupo al cual pertenece.

*Pregunta: ¿Cómo cree que afecta cada una de estas variables al Banco Popular?*

1. La entrada de nuevos competidores: definitivamente, el amplio margen de intermediación del sector en Colombia hace muy atractivo el negocio para competidores internacionales y se está dando actualmente con la llegada de ITAU, entidad brasileña que adquirió las operaciones de HELM BANK y CORPBANCA COLOMBIA. Bancos de este tamaño entrarán al mercado con estructura de costos más eficientes y una caja poderosa que



buscara cambiar la distribución del mercado con políticas de tasas más atractivas, tanto en captación como en colocación.

2. Infraestructura tecnológica: El banco está invirtiendo en modernización de su plataforma, buscando mayor agilidad en sus procesos y eficiencia en los mismos, a fin de mejorar la estructura de costos. Sin embargo, las inversiones en este aspecto son mucho mayores, si se quiere lograr alcanzar un punto que permita competir, en ambientes con menores márgenes de utilidad.

3. Inflación: El Banco de la República, en su afán de mantener controlada la inflación, emite políticas de expansión o contracción según sea el caso, políticas que impactan directamente el crédito, especialmente el de consumo, y por ende, el negocio principal de los bancos. Es así que, al subir la tasa de interés de referencia, se busca reducir el consumo, generando como efecto una disminución de la demanda de crédito, afectando la colocación de los bancos en este rubro.

4. Innovación de procesos: la implementación de procesos que mejoran la productividad y efectividad requiere grandes inversiones de recursos y toman, generalmente, tiempos largos, no solo en el proceso de innovación sino también en su control post implementación. Estos procesos son indispensables si se quiere permanecer en un ambiente de cambios permanentes y rápidas obsolescencias.

5. Productos innovadores: es claro que el desarrollo de nuevos productos, diferentes y eficientes, que alejen al cliente de las oficinas del banco, es una pieza importante en la lucha por mantener a los clientes actuales y lograr mantener y/o aumentar la participación en el mercado.

6. Condiciones socio – demográficas: La baja bancarización evidenciada en Colombia hace que el mercado objetivo, es decir, aquellas personas susceptibles de ser clientes del banco, estén ya vinculados a otra entidad. Esto se da porque el perfil demográfico del bancarizado es el de personas jóvenes (18-45 años), con nivel educativo universitario, con ingresos que le permita acceder al sector financiero.

7. Política fiscal: tal vez la amenaza más fuerte para el banco y el sector financiero en general se puede evidenciar en el Gravamen al Movimiento Financiero (GMF), dado que, al afectar el movimiento de los recursos a través del sistema, aumenta la operatividad en efectivo, haciendo poco atractivo el uso de los bancos. Por otra parte, y como resultado de una decisión del Ministerio de Hacienda, gran cantidad de recursos públicos que venían siendo administrados por los bancos, pasaron a la C.U.N (Cuenta Única Nacional), retirando esta liquidez del sector y encareciendo el fondeo de las instituciones financieras.

8. Política Monetaria: Como se mencionó en el punto 3, el Banco de la Republica tiene como su principal función, el control de la inflación de la nación. En ese sentido, toma medidas contraccionistas o expansionistas que buscan mantener estabilidad económica. Dado que estas medidas están directamente relacionadas con las tasas de interés, su impacto es prácticamente directo sobre el negocio financiero, puesto que aumentan o disminuyen la demanda de crédito y estimulan o desincentivan el ahorro del público.

9. Clima organizacional: un ambiente de trabajo sano, con calidad de vida, sin presiones exageradas, hacen que el compromiso de los trabajadores sea mayor y se hagan aportes y sacrificios en los tiempos difíciles que se avecinan. Richard Branson, CEO y fundador de Virgin Atlantic dice: “Entrena a la gente lo suficientemente bien como para que se puedan ir, trátalas lo suficientemente bien como para que se quieran quedar.”

10. Condiciones laborales: El Banco debe desarrollar políticas de enrolamiento y desarrollo de carrera acordes con la situación actual, El envejecimiento de sus directivos ocasiona que no se generen los cambios necesarios para enfrentar los nuevos desafíos del mercado.

11. Rotación de personal: El personal joven, que está iniciando su carrera, no presenta el mismo grado de compromiso y lealtad con la organización como lo tienen aquellos con más de 5 años de labor. Por esta razón, la rotación es alta y requiere renovación permanente. La competencia busca personal que ya este entrenado, evitando estos costos, y para ello hace mejores ofertas salariales.

12. Políticas de salarios: como se menciona en el punto anterior, las ofertas salariales en el mercado son mayores a las del Banco, generando deserción. Esta variable puede impactar si la deserción se presenta en cargos con funciones claves, no del orden directivo, más si del analítico y operativo.

13. Entorno político: Los tratados de libre comercio y en general, los convenios de cooperación entre países, traerán la posibilidad de la llegada de nuevos actores para el sector, con nuevas ideas y tendencia. El Banco tendrá que estar preparado para ello, si quiere permanecer como un actor importante del mercado.

14. Imagen corporativa: El banco posee una imagen de solidez, calidad en el servicio y respaldo muy importante, que le permitido sortear las dificultades propias de los cambios, manteniéndose con una muy alta recordación en la mente del consumidor.

15. Estrategia corporativa: aunque la estrategia corporativa actual está planteada para lograr el crecimiento rentable, su aplicación ha sido demorada y ha encontrado obstáculos culturales y de procedimientos que ponen en riesgo alcanzar las metas propuestas, bajo la visión establecida.

16. Liderazgo: No se evidencia liderazgo en todos los niveles, en particular, en los niveles directivos medios, dado la obsolescencia de algunos conceptos y practicas no acordes con las necesidades actuales. Las vicepresidencias tienen una gran aversión al riesgo y criterios de negocio antiguos y poco funcionales.

17. Trabajo en equipo: Hasta ahora se está evidenciando un cambio en la cultura de trabajo en equipo, concepto que no se aplicaba por la existencia de pequeños feudos dentro de cada área, que no se conectan entre si y mucho menos colaboran para lograr resultados conjuntos. Todavía persiste la cultura del “favor”.

18. Cobertura: es claro que el banco no alcanzara a igualar a otras entidades en el tamaño de su red de oficinas. Sin embargo, ha hecho un buen trabajo en la oferta de

corresponsales, logrando una gran participación en este servicio, siendo esto reconocido por el mercado.

19. Canales electrónicos: es el punto hacia donde deben enfilarse los esfuerzos para lograr eficiencias y rentabilidad mayores y así competir con los bancos con amplias redes de oficinas.

20. Oportunidad de respuestas: aunque se ha mejorado, el Banco no ha encontrado el esquema óptimo de atención a las peticiones y centran su gestión en cuidar al banco sin tener en cuenta la necesidad del cliente.

21. Servicio al cliente interno: como se mencionó frente a la variable de trabajo en equipo, hay una ardua tarea para que se dé un verdadero servicio al interior del banco, debido a que, pese a que ahora se maneja un concepto de trabajo en equipo, este solo se presenta al interior de cada área, pero aún falta esa camaradería entre áreas del banco como un todo, lo que frena procesos y disminuye la oportunidad de respuesta.

22. Servicio al cliente externo: el banco se caracteriza por tener un servicio personalizado en su frente comercial. Esto le ha permitido salir adelante durante las etapas difíciles y seguir siendo reconocidos como un aliado estratégico para los clientes. La relación del comercial con su cliente es profunda y esto permite cierta fidelidad en algunos segmentos como la banca de empresas pequeñas, medianas, grandes y en la banca de gobierno.

23. Portafolio de productos especializados: en este caso, el banco tiene un punto fuerte en el segmento de la Banca de Gobierno, atendiendo al sector público y sus necesidades muy particulares. Ello nos ha hecho diferentes y ha creado barreras de salida para nuestros clientes, quienes sienten que la banco le facilita productos hechos a su medida.

Esta misma situación se presenta para los segmentos de las bancas Empresarial grande y Corporativa.

24. Experiencia del personal: es muy importante contar con la experticia y conocimiento del personal en cada uno de los frentes del negocio. Para esto se debe capacitar permanentemente y retener a los funcionarios, con mejores condiciones laborales y de crecimiento que los ofrecidos por la competencia.

## 8.7 ESCENARIOS

A continuación, se plantean cuatro escenarios basados en la pregunta ¿qué se espera suceda con el Banco Popular en 10 años?, teniendo en cuenta lo que pueda pasar con las variables planteadas a lo largo de este trabajo.

Se plantearán cuatro escenarios: el optimista, el tendencial, el escenario apuesta y el escenario pesimista.

Escenario 1: Se refiere al *escenario optimista*, se define como el estado ideal pero difícil de alcanzar. Nombre del Escenario: “Y se hizo la luz”.

Escenario 2: Hace referencia al *escenario tendencial*, se define como aquel en el cual no se hace ningún tipo de esfuerzo por alcanzar el mejoramiento de las condiciones iniciales. Nombre del Escenario: “La Foto”.

Escenario 3: Se define como aquel cercano al ideal, pero aún es posible, es un *escenario apuesta*. Nombre del Escenario: “La Extra Milla”.

Escenario 4: se refiere al *escenario pesimista*, se define como un estado totalmente indeseable para el banco y en el cual se cruzan situaciones adversas tanto internas como externas. Nombre del Escenario: “La Absorción”.

### 8.7.1 Escenario 1: “Y se hizo la luz”

Ha llegado el año 2027 y el Banco Popular ha conseguido ser líder en Colombia y Latino América, es reconocido a nivel internacional y cuenta con gran prestigio en Colombia. Es el banco que más buscan los clientes colombianos por el servicio que presta, porque su oportunidad de respuesta es casi inmediata a las solicitudes y requerimientos de sus clientes. Las empresas de Colombia y Suramérica lo reconocen como la mejor opción para depositar y manejar sus cuentas y nóminas.

Los procesos están centrados en la innovación, movilidad y en el servicio al cliente, ese es su foco; tienen variedad de productos especializados innovadores de gran competitividad que involucran todos los canales electrónicos de alta tecnología que responden a los requerimientos de los clientes y usuarios.

Tienen convenios con bancos de otros países que le permiten a los clientes realizar transacciones en caso de estar fuera de los diferentes países donde el Banco Popular opera; de igual forma los colombianos residentes en el exterior pueden solicitar créditos y productos con aliados del banco y pagarlos por medio de canales electrónicos, es el banco #1 en innovación digital.

Cuenta con alta tecnología y las más avanzadas herramientas como reconocimiento de voz, dispositivos de identificación facial, impresoras que reconocen firma, brindando seguridad a los clientes durante sus transacciones, la tecnología ha sido el aliado del banco durante los últimos diez años.

Cuenta con una infraestructura tecnológica que le permite realizar sus procesos y operaciones de una forma eficiente y se consolida como el banco de origen colombiano con mejores procesos innovadores, mejoramiento continuo y procesos de gestión que van de la mano con la cobertura, servicio al cliente interno y externo.

Hoy el banco cuenta con un clima organizacional excelente, lo que le ha permitido ser el número 1 según la calificación otorgada por Great Place to Work, lo que lo hace muy atractivo para los aspirantes al sector bancario en Colombia, de igual forma ofrece una política de salarios competitiva, con incentivos y prestaciones extralegales significativas para sus empleados, al igual que sus condiciones laborales. Los empleados del banco cuentan con estabilidad y grandes posibilidades de ascenso y crecimiento personal. Hay eficiencia en cada uno de los procesos y el banco ha sabido aprovechar el aumento significativo del nivel de bancarización de Colombia y del uso activo de los productos financieros de que hacen los usuarios colombianos.

### **8.7.2 Escenario 2: “La Foto”**

Estamos en el año 2027, y el Banco Popular se mantiene como una de las entidades financieras de mayor estabilidad para los usuarios en Colombia y de mayor liderazgo en el Occidente del país. En diversas coyunturas económicas externas e internas, este y otros grupos financieros locales han sabido competir frente a actores de talla mundial. El banco ha logrado mantener su posicionamiento y su estrategia enfocada al servicio personalizado logrando solventar las necesidades de sus clientes de forma integral a través de un amplio conjunto de productos y servicios de financiación (crédito, mercado de valores); manejo de portafolios (fondos de inversión y APT); estructuras hechas a la medida (a través portafolios autónomos o encargos fiduciarios, por ejemplo); manejo de riesgos (derivados, seguros) y de monedas; canales del sistema de recaudos y pagos, etc. La demanda de sus productos y servicios se mantiene estable.

El banco continúa con su modelo de banca móvil y sus clientes siguen contando con la aplicación móvil por medio de la cual realizan transacciones electrónicas de manera ágil; ha conservado su infraestructura tecnológica lo que le ha permitido de una manera cómoda seguir operando. El banco ha querido implementar un plan estratégico enfocado en mejorar sus tecnologías de información, pero su implementación se ha visto obstaculizada por el paradigma de resistencia al cambio y limitantes económicos.

El banco cuenta con posibilidades significativas de crecimiento sostenible debido a que hay un potencial de mercado mayor que se podría beneficiar del crédito (en particular en los segmentos agropecuario, rural y microcrédito), de alternativas de inversión y de productos de gestión de riesgo (seguros y derivados), entre otros.

### **8.7.3 Escenario 3: “La Extra Milla”.**

Siendo el año 2027, el Banco Popular es considerado como la mejor Entidad Financiera del País, que cuenta con altos estándares de calidad y eficacia en el servicio, de desarrollo tecnológico y operativo, así como con una alta eficiencia en costos operativos y procesos innovadores.

Es el tercer banco más grande de Colombia por nivel de activos y cartera con calidad y riesgo controlado.

Cuenta con una posición de mercado fuerte en el negocio de leasing financiero y de crédito de vehículos del 25.7% y del 26.3%, respectivamente, así como ha ganado participación en el Consumo de Banca Hipotecaria

Es el segundo banco más grande en cuentas corrientes, con una participación de mercado del 18%, dada su fuerte presencia en clientes del sector público y clientes corporativos.

Bajo las premisas establecidas en su estrategia corporativa planteada en el 2016 los cuales representan la propuesta de valor para cada uno de sus segmentos, el Banco ha logrado: La estructuración de relaciones y negocios confiables y seguros, ha sido posible gracias a la consolidación de un clima de confianza con altos estándares de calidad en las relaciones con el cliente, donde se conducen los negocios y se ejercen funciones con lealtad, claridad, transparencia, precisión, probidad comercial, seriedad y cumplimiento, para la creación de valor en la búsqueda del bienestar social, ajustando su conducta, de manera que a través de ella se actúe en condiciones éticas de responsabilidad, carácter e idoneidad profesional, primando el interés general sobre el interés particular.

El banco cuenta con un Equipo de trabajo especializado y procesos ágiles e innovadores para dar una atención diferencial a cada una de las necesidades de los clientes, constituida como una cultura de trabajo que destaca la calidez, liderazgo, innovación, oportunidad y efectividad, con el fin de construir relaciones de largo plazo que contribuyen a mejorar la calidad y el bienestar de los clientes.

Actualmente la entidad cuenta con una actualizada plataforma tecnológica flexible y amigable a disposición del cliente y su cadena de valor, es innovador en servicios transaccionales móviles, destacándose entre sus competidores con aplicaciones de vanguardia que incorporan tecnología biométrica.



Ha seguido firme a su principio de Legalidad, actuando bajo el respeto a la Constitución, las leyes y las normas internas reguladoras de la actividad financiera y cambiaria.

Durante los últimos diez años, Great Place to Work Institute Inc. ha galardonado al Banco de Popular como el mejor Banco y la sexta mejor compañía nacional para trabajar en América Latina.

#### **8.7.4 Escenario 4: La Absorción**

Después de 10 años de intenso trabajo para mejorar y mantenerse activo en el sistema, la situación del banco es grave debido a que es el beneficiario de tan solo el 7 % de las utilidades del sector financiero colombiano. Puesto a que la inversión en la modernización y tecnificación del servicio de intermediación financiera, no ha sido efectiva, pues no se han logrado estabilizar los procesos automáticos, desmejorando los niveles de eficiencia, aumentando los tiempos de respuesta y generando poca confiabilidad en los servicios de la banca electrónica ofrecida por el banco, frente a las nuevas tendencias mundiales, el banco se quedó estancado en los servicios móviles que ofrecía para el año 2018, no innovó y se quedó rezagado respecto a sus competidores, perdiendo mercado al no ofrecer movilidad en sus operaciones para sus clientes.

Adicionalmente, la entrada de nuevas entidades financieras internacionales como ITAU, que cuentan con una estructura de costos y procesos más eficientes, les ha permitido captar el mercado con condiciones más atractivas, tanto en captación como en colocación. Por tanto, el Grupo AVAL ha decidido agrupar los esfuerzos de sus cuatro entidades financieras en una sola, absorbiendo la marca Banco Popular, pese a tener elementos diferenciadores en cuanto a sus productos especializados y su experiencia del personal.

Aunque la estrategia corporativa actual estaba planteada para lograr el crecimiento rentable, su aplicación ha sido demorada y ha encontrado obstáculos culturales y de procedimientos que han impedido alcanzar las metas propuestas, bajo la visión establecida y bajo el ritmo que ha impuesto el mercado.

## **CAPÍTULO 9. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LOGRAR LA APUESTA**

Actualmente el Banco ha realizado desarrollos y funcionalidades digitales, aunque éstos no se aplican de manera transversal a todos los productos, generando una experiencia del cliente desarticulada e incurriendo en reprocesos (ej: certificados tributarios, generación de extractos); muchos de los desarrollos son precisamente orientados hacia el producto y no hacia el cliente (sitio web de leasing, tarjeta de crédito, giro exprés, apps de personas), de igual forma los procesos en el Banco tienen componentes operativos altos, pensados en su mayoría para experiencias físicas en oficinas, sucursales o centralizadas.

Los aspectos a tener en cuenta para los canales digitales y que se diferencian respecto a los canales tradicionales del banco son:

- Políticas de ubicación de elementos en sitios web y arquitectura web (ubicación y tamaño del isólogo, ubicación de menús y formularios, elementos de construcción y medición - iconografía, botonería, etc).
- Apertura de nuevos sitios web y desarrollo de apps, políticas de seguridad (nombres y dominios de sitios web, visibilidad y seguridad del sitio /app, tamaños web).
- Presupuesto y recursos para rediseño de sitios web / apps móviles y crecimiento de simuladores web en páginas externas.
- Selección y diseño de espacios de trabajo digitales (elementos de la nube, dotación de herramientas digitales de trabajo - documentos en co-creación, automatización).
- Políticas de venta y publicidad (metas de colocación para digital, aprobación de campañas macro online, retorno a la inversión).

A continuación, se propone cuál debería ser el foco del Banco Popular para impulsar el frente digital a nivel de productos, canales, procesos, comunicaciones y analítica, bajo una visión unificada y transversal que busque apalancar el cumplimiento de las propuestas de valor de cada uno de sus segmentos y lograr así el escenario apuesta, el ideal.

El banco debería enfocarse en cuatro ejes fundamentales:

**Propuestas de valor y canales alternativos:**

- Canales alternativos
- Productos con componentes digitales.
- Esfuerzos comerciales en digital.
- Integración de iniciativas de Aval.

**Operatividad y automatización:**

- Automatización de procesos y digitalización de elementos.
- Migración de transacciones a canales electrónicos.
- Nuevas formas de trabajo y movilización.
- Nuevas formas de medir el riesgo.

**Comunicaciones internas y externas:**

- Utilización de nuevos medios y formatos para lograr prospectos en línea.
- Estrategias de referidos y vinculación.
- Espacios colaborativos.
- Canales de servicio y atención.

**Nuevos modelos de negocio:**

- Nuevos modelos de negocio a partir de alianzas con nuevos jugadores y/o industrias.

Para trabajar en estos focos, los canales digitales deberán integrarse a la estrategia para cobrar mayor relevancia y apoyar el crecimiento rentable buscando la diferenciación del Banco en la experiencia digital de los segmentos Core. Para esto, el banco ya ha avanzado en:

- Contratar, formar y retener a las personas indicadas para implementar las diferentes iniciativas.
- Crear un gobierno transversal para la digitalización de las propuestas de valor y los genomas de los segmentos core.
- Definir unas métricas que permitan medir la digitalización rentable del negocio, la evolución de las capacidades y la experiencia del cliente.

Para tener un mayor control del estado de evolución o transformación digital del banco, se propone crear un comité que de manera transversal defina lineamientos y tome decisiones bajo la óptica de la estrategia, similar a lo que ocurre hoy en día con los comités de otras áreas como Inmuebles y Red Física, se busca con este comité:

1. Identificar, estudiar, aprobar y priorizar las iniciativas presentadas por las áreas del banco.
2. Definir y otorgar presupuesto y recursos para la realización de los diferentes proyectos.
3. Definir el riesgo para cada una de las iniciativas.
4. Apoyar a la Junta Directiva y a la Presidencia en la definición, seguimiento y control de políticas y directrices sobre activos, procesos y herramientas digitales.
5. Conciliar al interior del Banco las iniciativas propuestas por el Grupo Aval.
6. Velar por la homogenización de los canales electrónicos a nivel de experiencia de cliente.
7. Enfocar y priorizar los desarrollos en función del cliente y las propuestas de valor de los segmentos.
8. Administrar el cambio dentro de la organización.

Es clave que dentro de este comité participen áreas como gestión humana, innovación, seguridad, jurídica, tecnología calidad, las diferentes unidades de negocio, procesos y proyectos y servicio al cliente, para lograr desarrollar capacidades internas como:

- Transformación de la cultura interna que permita la flexibilidad, colaboración, agilidad e innovación para mejorar el valor percibido por el cliente, así como la contratación y adquisición del talento requerido para la digitalización.
- Aplicar diferentes velocidades en tecnología y habilidades de innovación para diferenciar plataformas y requerimientos del back vs. todo aquello que el cliente percibe, valora y espera.
- Disminuir las fricciones de los procesos para que, de cara al cliente, se perciba el servicio extra milla en todos los puntos de contacto.

- Utilizar herramientas de analítica descriptiva, prescriptiva y predictiva para conocer de manera profunda los puntos de dolor, expectativas y necesidades del cliente.
- Poner en práctica las herramientas y buenas prácticas que permiten incrementar el posicionamiento, visibilidad y ventas en los diferentes medios digitales.

Sumado a lo anterior, se propone realizar una medición de la gestión desde cada unidad de negocio, al igual que la evolución de las capacidades y la experiencia y satisfacción de los clientes.

A nivel de unidades de negocio, se propone medir el crecimiento marginal debido a la transformación digital, a través de indicadores como:

- Crecimiento rentable
- Incremento de base de clientes (duplicar la base).
- Uso y creación de nuevos canales
- Lealtad (incremento en tenencia y transaccionalidad).
- Crecimiento rentable a partir de iniciativas innovadoras.

A nivel de Evolución de las Capacidades, (maduración e incorporación en la organización), se buscará medir:

- El mejoramiento de tiempos de respuesta y de percepción de cara al cliente.
- Estudios sectoriales en nivel de digitalización sector financiero.
- Profundización de la analítica en la organización.

Respecto a la Experiencia del Cliente (Transformación en las actitudes y creencias de la organización), se requiere conocer:

- Servicio íntimo y flexible.
- Velocidad de respuesta a los requerimientos
- Conectividad en canales alternos.
- Referencia en el mercado

A nivel de acercamiento de los clientes a las nuevas herramientas digitales, se propone:

- Campañas de mailing, comerciales en medios de comunicación masivos para que los clientes empiecen a percibir al Banco Popular como innovador en medios de pago digitales, campañas en redes sociales.
- Instalación de un kiosko digital por punto de servicio en el cual se asigne una persona tipo “anfitrión de servicio”, con el fin de asesorar a los clientes en el uso de las nuevas plataformas digitales, evitando la congestión en las cajas, de tal forma que para futuras ocasiones el cliente realice las transacciones desde cualquier lugar.
- Instalación de puntos móviles en establecimientos de aliados estratégicos como por ejemplo almacenes la 14, esto traería beneficios como atraer clientes nuevos de otros canales, mejorar el recaudo de la tarjeta de la 14 en alianza con el banco Popular, optimizar el servicio en cajas de oficinas en la medida que hay menos clientes para realizar pagos presenciales.
- Alianzas con establecimientos comerciales y credibanco para masificar el recaudo por billetera móvil (uso del celular como medio de pago sin utilizar la tarjeta)

## 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 10.1 CONCLUSIONES

- Al hablar del entorno de la organización se refiere a las variables que influyen directamente en la operación de la empresa y que pueden ser internas o externas. El Banco Popular como empresa, no es ajeno a la influencia de numerosas variables tanto políticas, económicas, tecnológicas, demográficas, culturales, sociales, entre otras, que afectan su participación de mercado, la operación y desarrollo de proyectos que le permitan ampliar su cobertura.

- Por pertenecer al sector bancario, las operaciones del Banco Popular se regulan por normas que rigen el sector, y éste a su vez se conforma por varias entidades tanto estatales como privadas encargadas de controlar y vigilar los entes financieros con el fin evitar malas prácticas.

- Durante la elaboración de la investigación se evaluó el ambiente competitivo del Banco Popular utilizando el Diamante de Michael Porter, analizando los factores que afectan directa e indirectamente en su operación, se concluyó que el nivel de competitividad respecto a los pagos móviles es bajo en relación a otras entidades con las que se realizó la comparación, el Banco Popular se ve afectado por factores internos como Infraestructura Tecnológica, Cobertura, Diversificación del portafolio de productos, y factores externos como Desconfianza de la población en el uso de medios de pago digitales, Baja nivel de utilización en medios de pagos digitales, Nivel de bancarización de la población, lo que afecta su cobertura en los canales móviles como medio de pago para sus clientes.

- El estudio de referenciación o benchmarking fue de suma importancia para la investigación, porque se analizaron las principales entidades que se consideraron representan una competencia relevante para el Banco Popular y se obtuvo como resultado que hay bancos con más fortalezas, que cuentan con mejor infraestructura tecnológica, eficiencia operacional, imagen corporativa, lo que hace que la empresa que fue objeto de estudio se ubique en una

posición de desventaja respecto a sus competidores; pero también permitió identificar qué hacen estos competidores de forma diferente y el resultado facilitó la formulación de los lineamientos propuestos.

- Se realizó el análisis interno del banco evaluando debilidades y fortalezas de cuatro de sus áreas más importantes, como resultado se obtuvo que las áreas con mayor Debilidades son Mercadeo y Productos y canales electrónicos, entre las debilidades más relevantes se encontraron la diversidad en las transacciones que pueden realizar sus clientes en los canales electrónicos y aplicaciones móviles, La imagen que proyecta a sus clientes, las campañas de comunicación, las cuales impactan notablemente en el crecimiento de los canales transaccionales móviles del banco.

- Se plantearon los lineamientos a seguir por el Banco de forma clara y sencilla, basado en cuatro focos y teniendo en cuenta diferentes aspectos, analizando la organización como un todo, con el fin de permitir alcanzar sus objetivos.

- A nivel profesional, el trabajo de investigación se convirtió en una herramienta que permitió analizar la organización en la que el autor labora, tener una visión diferente sobre la misma, aplicar conocimientos adquiridos en la formación académica y tener la oportunidad de compartir este conocimiento y análisis realizado en la organización.

## **10.2 RECOMENDACIONES**

- Se recomienda que este documento sea conocido en toda la organización, especialmente por el área de operaciones y canales y productos electrónicos.

- Es importante que los lineamientos a seguir por el banco sean enfocados tanto a cliente y al producto para lograr que haya una articulación de desarrollos tecnológicos y uso masivo de sus productos digitales.



- Se recomienda que el banco realice un plan estratégico enfocado únicamente a medios de pago digitales, formulando objetivos, indicadores de medición, proyectos, actividades y presupuesto, a su vez se recomienda revisar y actualizar la planeación.
- Como futuro trabajo de investigación se recomienda un estudio que proponga un plan de acción para el banco Popular, con el fin de orientar estratégicamente los recursos disponibles de la entidad para el logro de sus metas anuales, por medio de la ejecución de programas y proyectos que contribuyan al cumplimiento de las metas.
- Debido a que no existe una literatura extensa, se propone como tema de investigación para futuros trabajos realizar un estudio a profundidad referente casos de éxito y avances en investigación en el tema de la incursión de los dispositivos móviles en el contexto bancario a nivel internacional, nacional y regional.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACH Colombia. (2018). El auge de las transacciones electrónicas por PSE. Recuperado de: <http://blog.achcolombia.com.co/auge-las-transacciones-electronicas-pse/>
- Agarwal, R & Prasad, J. (1998). A Conceptual and Operational Definition of Personal innovativeness in the Domain of Information Technology. *Information Systems Research*, 204-215.
- Agrebi, S. & Jallais, J. (2015). Explain the intention to use smartphones for mobile shopping. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16-23.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1975). Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research.
- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of Planned Behavior. In J.Kuhl y J.Beckmann (Eds), *Action Control: From cognition to behavior* (pp. 11-38). Berlin: Springer-Verlag.
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). Geografía de Cali. Recuperado de: [http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106104/geografia\\_de\\_cali/](http://www.cali.gov.co/informatica/publicaciones/106104/geografia_de_cali/)
- Asobancaria. (2016). Composición del sistema financiero. Recuperado de: <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/composicion-del-sistema-financiero/>
- Asobancaria. (2016a). Marco jurídico del sector financiero colombiano. Recuperado de: <http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/>
- Asobancaria. (2016b). Normatividad. Recuperado de: [www.asobancaria.com/normatividad](http://www.asobancaria.com/normatividad)
- Asobancaria. (2017). Protocolo Verde. Recuperado de: <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2017/11/Protocolo-Verde-Colombia.pdf>

Asobancaria. (2017a). Edición 1165. Discurso de Clausura. 30° Simposio de Mercado de Capitales. Recuperado de: [http://www.asobancaria.com/category/semana\\_economica/](http://www.asobancaria.com/category/semana_economica/)

Asobancaria. (2018). Las bondades de los clústeres financieros: una aproximación al caso de Bogotá. Recuperado de: <http://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2018/03/1128C-12-03-2018.pdf>

Au, Y. (2008). The economics of mobile payments: understanding stakeholder issues for an emerging financial technology application. *Electronic Commerce Research and Applications*, 141-164.

Banca de las Oportunidades. (2018). Informe de indicador de Cobertura de la entidad Banca de las oportunidades de septiembre de 2017. Recuperado de: <http://bancadelasoportunidades.gov.co/>

Banco Popular. (2018). Historia. Recuperado de: <https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/su-banco/informacion-institucional/historia/>

Banco Popular. (2018a). Filosofía Institucional. Recuperado de: <https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/popular/inicio/su-banco/informacion-institucional/filosofia-institucional/>

Banco Davivienda (2018). La Economía Colombiana en 2017. Recuperado de: <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/estudios-economicos/d4ce56f4-a7b1-4afa-a4b1->

Banco de Bogotá. (2016). Token Móvil, nueva aplicación de Banco de Bogotá para Apple Watch. Recuperado de: <http://dataifx.com/noticias/token-m%C3%B3vil-nueva-aplicaci%C3%B3n-de-banco-de-bogot%C3%A1-para-apple-watch>

- Banco de Bogotá. (2017). Informe de gestión año 2017. Innovación y Tecnología. Recuperado de: <https://www.bancodebogota.com/wps/themes/html/banco-de-bogota/pdf/relacion-con-el-inversionista/sobre-el-banco/informe-de-gestion/2017/cap5-innovacion-tecnologia.pdf>
- Banco de Bogotá. (2018). Nuestro Banco. Recuperado de: <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota/nuestra-organizacion/nuestro-banco/historia-mision-vision>
- Banco de la República (2017). Informe sobre inflación Diciembre 2017. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/informe\\_sobre\\_inflacion\\_diciembre\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/informe_sobre_inflacion_diciembre_2017.pdf)
- Banco Mundial. (2010). Colombia. Base de datos Global Findex. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/pais/colombia>
- Banco Mundial. (2018). Colombia. Panorama general. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Banco Mundial. (2016). worldbank.org. Recuperado de: <http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>
- Betancourt, B. (2005). Análisis sectorial y competitividad. Santiago de Cali, Colombia: Poemia.
- Betancourt, B. (2013). Direccionamiento Estratégico de organizaciones deportivas. Cali: Escuela Nacional.
- Betancourt G. (2011). Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle Programa editorial. Colección Notas de Clase.

Better than cash alliance. (2012). The Journey Toward 'Cash Lite'. Recuperado de: <https://www.betterthancash.org/wp-content/uploads/2012/09/>

Cali Como Vamos. (2015). Cómo Vamos en Educación. Recuperado de: <http://www.calicomovamos.org.co/educación>

Camara de Comercio de Cali. CCC. (2017). Un sector con gran impacto. Recuperado de: <http://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/un-sector-con-gran-impacto/>

Camara de Comercio de Cali. CCC. (2018). Informes económicos. Ritmo laboral. Recuperado de: <http://www.ccc.org.co/file/2018/01/Ritmo-laboral-N36.pdf>

Castells, M. (2000). academia.edu. Recuperado de: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/46960257/NT\\_Castells\\_Unidad\\_4.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWO WYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489553525&Signature=dKmUEr5O3zljJVYmEgAeGIyK0Uw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa\\_Galaxia\\_Internet.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/46960257/NT_Castells_Unidad_4.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWO WYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489553525&Signature=dKmUEr5O3zljJVYmEgAeGIyK0Uw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_Galaxia_Internet.pdf)

Cevallos, D. (2014). Uso del celular como medio de pago en Ecuador. Tesis de grado. Quito.

Comisión de Regulación de Comunicaciones. CRC. (2017). El comercio electrónico en Colombia. Análisis integral y perspectiva regulatoria. Recuperado de: [https://www.crccom.gov.co/recursos\\_user/2017/ComElecPtd\\_0.pdf](https://www.crccom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf)

De la Cuesta, M. & Fernández-Izquierdo, M. (2006). Analysis of Social Performance in the Spanish Financial Industry Through Public Data. A Proposal. *Journal of Business Ethics* 69, 289–304.

Garzón, D. (2017). Las 10 apps financieras que no pueden faltarle. *La República*. Recuperado de: [http://www.larepublica.co/las-10-apps-financieras-que-no-pueden-faltarle\\_465641](http://www.larepublica.co/las-10-apps-financieras-que-no-pueden-faltarle_465641)

Godet, M. (2000). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Paris: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique / CNAM,.

Grumbach, R. (2002). Prospectiva “La llave para la planificación estratégica”. Montevideo, Uruguay: IMES.

Grupo Aval Acciones y Valores S.A. (Grupo Aval). (2018). Presentación corporativa 2018. Recuperado de: <https://www.grupoaval.com/wps/wcm/connect/grupo-aval/fb5e8c30-2f01-4789-9e65-850c108a72a0/201803-Grupo-Aval-Presentacion-Corporativa.pdf?MOD=AJPERES>

Grupo Bancolombia. (2018). ¿Quiénes somos? Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos/>

Grupo Bancolombia. (2018a). Bancolombia y Web.com se unen para ofrecer apoyo en marketing digital a las pymes del país. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/todos-los-articulos/innovacion/bancolombia-y-webcom-se-unen-para-apoyo-en-marketing-digital-a-pymes/>

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.

Hua, J. (2008). Study on mobile e-commerce security payment system. In Electronic Commerce and Security. International Symposium, 754-757.

Jouvenel, B. (1968). El arte de prever el futuro político. Madrid: Editorial Rialp.

Katz, R. (2015). El ecosistema y la economía digital en América Latina. Barcelona: Editorial Ariel.

León, F. (2014). Measuring Competition in Banking: A Critical Review of Methods. Etudes et Documents CERDI, HAL Archives-ouvertes No 12 (halshs-01015794), (pp. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01015794>).

Llaneza, P. (2000). Internet y Comunicaciones Digitales. Editorial Bosch.

López, J, & Rodríguez, R. (2008). Gerencia estratégica creativa. Bogotá: Universidad Manuela Beltrán.

Mallat, N. (2007). Exploring consumer adoption of mobile payments- a qualitative study. Journal o Strategic Information Systems.

Martinez, A; Zuleta, L; Misas, M, & Jaramillo, L. (2016). La competencia y la eficiencia en la banca colombiana. Asobancaria y Fedesarrollo.

Masrom, M. &. Hussein, R. (2008). User acceptance of Information Technology: Understanding theories and models.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. MINTIC. (2000). Directiva Presidencial No. 02. Recuperado de: [https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3646\\_documento.pdf](https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3646_documento.pdf)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. MINTIC. (2018). Boletín trimestral de las TIC. Enero de 2018: [http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-62299\\_archivo\\_pdf.pdf](http://colombiatic.mintic.gov.co/602/articles-62299_archivo_pdf.pdf)

Ministerio de Hacienda. (2016). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Colombia. Recuperado de: [http://www.minhacienda.gov.co/Home/Minhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP\\_MHCP\\_WCC-041673%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/Home/Minhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-041673%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

- Mintzberg, H. (1999). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica SA.
- Ortega, F. (2006). La prospectiva: herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios. Recuperado de: <http://www.oei.es/salactsi/prospectiva2.pdf>.
- Pérez, M. (1990). Guía Práctica de Planeación Estratégica. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Periódico El Tiempo. (2015). Bancarización en Colombia, no tan alta como se cree. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15071995>
- Porter, M. (1990). Ventaja competitiva. México: Cecsá.
- Revista Dinero. (2016). Mercado del comercio electrónico en Colombia y el mundo. Recuperado de: <http://www.dinero.com/economia/articulo/mercado-del-comercio-electronico-en-colombia-y-el-mundo-2016/220987>
- Revista Colombia Digital. (2018). Balance y proyecciones para el sector TI en 2018. Recuperado de: <https://colombiadigital.net/opinion/columnistas/certicamara/item/9921-balance-y-proyecciones-para-el-sector-ti-en-2018.html>.
- Revista Dinero. (2018). Banca móvil. Recuperado de: <http://www.dinero.com/noticias/banca-movil/1257>
- Revista Dinero. (2018a). Llega el ‘internet de las habilidades’: La era de la omnipresencia humana. Recuperado de: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/que-es-el-internet-de-las-habilidades-que-revolucionara-al-mundo/250228>
- Revista Economía Colombiana. (2017). Análisis de Coyuntura. Octubre 2017. Universidad EAFIT. No. 5. Octubre. Recuperado de: [http://www.eafit.edu.co/escuelas/economia-y-finanzas/cief/Documents/Informe\\_de\\_Coyuntura\\_octubre\\_2017.pdf](http://www.eafit.edu.co/escuelas/economia-y-finanzas/cief/Documents/Informe_de_Coyuntura_octubre_2017.pdf)



Revista Semana Sostenible (2017). El poder de los bancos sobre el medioambiente. Recuperado de: <http://sostenibilidad.semana.com/negocios-verdes/articulo/el-poder-de-los-bancos-sobre-el-medioambiente/36800>

Serna H. (2003). Gerencia Estratégica Planeación y Gestión. 3R Editores.

Sony. (2016). Definition of NFC. Recuperado de: <https://goo.gl/myzglr>

Steiner, G. (1985). Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. México: Cecsca.

S&P Global. (2017). Análisis de Riesgos de la Industria Bancaria por País: Colombia. Recuperado de: [https://www.spratings.com/documents/20184/1493074/FI\\_BICRA\\_September14\\_2017\\_AnalisisdeRiesgosdeLaIndustriaBancariaporPaisColombia/6fd4de46-032a-4ee3-846d-cdcd75ee5500](https://www.spratings.com/documents/20184/1493074/FI_BICRA_September14_2017_AnalisisdeRiesgosdeLaIndustriaBancariaporPaisColombia/6fd4de46-032a-4ee3-846d-cdcd75ee5500)

StatCounter. (2017). statcounter. Recuperado de: <http://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet/worldwide/2016>

Statista. (2017). Recuperado de: <https://www.statista.com/statistics/226530/mobile-payment-transaction-volume-forecast/>

Superintendencia Financiera de Colombia. SFG (2018). Estudio de demanda. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/10084717>

Techtarget. (2018). Blockchain. Recuperado de: <http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/Blockchain>

Uribe, J. (2013). El sistema financiero colombiano: estructura y evolución reciente. Revista del Banco de la Republica. Recuperado de: [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr\\_nota\\_1023.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/rbr_nota_1023.pdf)

Venkatesh, V. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS quarterly*, 425-478.

Vidal, E. (2005). *Diagnostico Organizacional*. Colombia: ECOE Ediciones.