

Marta Lucía
Restrepo Torres

ESTRATEGIA CERO

Colpatria innovó para cambiar las costumbres financieras



del grupo Scotiabank



Collegio de Estudios
Superiores de Administración



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Estrategia CERO:
Colpatría innovó para cambiar las
costumbres financieras

Marta Lucía Restrepo Torres

CESA – Colegio de Estudios Superiores
de Administración

ISBN: 978-958-8988-04-7

© CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración
© Colpatria

Bogotá, D.C, septiembre de 2016

Editorial CESA
Casa Incolda
Diagonal 34a No 5a - 23
www.editorialcesa.com
www.cesa.edu.co
editorialcesa@cesa.edu.co

Coordinación Editorial: Editorial CESA
Corrección de estilo: José Ignacio Curcio Penen
Diseño y diagramación: Agencia Toro - Love
Impresión: Imageprinting Ltda

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito.

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

CATALOGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

658.4063 / R436e 2016

Restrepo Torres, Marta Lucía

Estrategia CERO: Colpatría innovó para cambiar las costumbres financieras /
Marta Lucía Restrepo Torres. Bogotá: CESA - Colegio de Estudios Superiores
de Administración. Editorial CESA,2016. 80p.

DESCRIPTORES:

Innovaciones financieras
Instituciones financieras-innovación
Servicios bancarios-innovación-Estudio de Casos
Actitud creadora en los negocios

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos.....	9
Prólogo	11
Introducción.....	13
1. La innovación: alternativa para cambiar la costumbre del manejo de los recursos financieros	16
2. El problema que da origen a la “Estrategia CERO”.....	22
3. “Estrategia CERO”: impacto y alcances	30
4. La “Estrategia CERO”: síntesis del impacto	46
5. Desafíos futuros	50
6. Anexos	54
7. Bibliografía	72

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Distribución por sector de actividad económica del Crédito A TODA	34
Gráfica 2 Comportamiento de uso de tarjeta débito en la industria.....	42
Gráfica 3 Participación de las regiones en la “Estrategia CERO”.....	44
Gráfica 4 Participación de medios de publicación	59
Gráfica 5 Impacto por tipo de medio	60
Gráfica 6 Impacto por tipo de información	60
Gráfica 7 Impacto informativo/incidencia del mensaje	61
Gráfica 8 Distribución de medios	67
Gráfica 9 Alcance a nivel nacional	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estrategia CERO” e Innovación disruptiva.....	20
Tabla 2 Concentración de salarios mínimos por acumulado de cliente	33
Tabla 3 Comportamiento del Crédito A TODA	34
Tabla 4 Resultados del impacto publicitario en el grupo objetivo.....	39
Tabla 5 Género de nuevos clientes “Estrategia CERO”.....	43
Tabla 6 Rango de edad de nuevos clientes “Estrategia CERO”.....	43
Tabla 7 Estrato socioeconómico de nuevos clientes “Estrategia CERO”	43
Tabla 8 Actividad económica nuevos clientes “Estrategia CERO”.....	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Concepto publicitario de la “Estrategia CERO”	35
Figura 2 Ampliación de canales de distribución de cuentas de ahorro	37
Figura 3 Línea histórica grupo Colpatría.....	56
Figura 4 Nota de prensa Portafolio	62
Figura 5 Nota de prensa El Colombiano	63
Figura 6 Ejes de planeación.....	66

AGRADECIMIENTOS

Al equipo de investigación de base, Tatiana Ramírez Ortiz, Juliana Fonseca Rodríguez y Víctor Rodríguez Molano.

A la decodificadora de entrevistas Angélica González Moreno.

A Mónica Álvarez Murcia, Gerente de Mercadeo del Banco Colpatría.

A Santiago Perdomo Maldonado, Presidente del Banco Colpatría.

A Eduardo Pacheco Cortés, Presidente Mercantil Colpatría.

A todos los funcionarios que participaron con sus opiniones, preparación de informes y diseño de documentos de soporte.

Al grupo de personas de las agencias de publicidad, de medios y digital.

PRÓLOGO

La construcción de un caso académico empresarial está motivada por la intención de hacer de la experiencia empresarial un objeto de estudio, análisis y aprendizaje que permita construir el pensamiento profesional, por lo tanto, es ideal para demostrar la fortaleza de los marcos teóricos desde la experiencia aplicada, con un insumo adicional de altísimo valor en el mundo de los negocios: la evidencia de la capacidad de maniobra a nivel estratégico por parte de los diferentes equipos de trabajo de las organizaciones.

Adicionalmente, el caso académico se convierte en un laboratorio para la comprensión de la gestión, desde el cual estudiantes y profesores analizan hechos y datos y los cotejan técnicamente con los parámetros teóricos, para construir lecciones que se adapten al mundo real, cotidiano y simple, donde el ingenio se somete a pruebas formativas en sus distintas especialidades.

“Estrategia CERO” presenta la capacidad de innovación disruptiva de Multibanca Colpatria, en la cual conjuga la realidad país, más la voz del cliente, sumadas a las competencias tecnológicas y operativas de la entidad, para llevar una propuesta a los colombianos a través de su modelo comercial, respondiendo de manera certera a las expectativas de los clientes de no pagar comisiones bancarias por estar incluidos en el sistema financiero, a través de cuentas corrientes y de ahorro.

Como lo muestra la exposición de este caso, el proceso de innovación se gestó a través de una ruta de experimentación, análisis, valoración y aprendizajes, que permitieron al Banco Colpatria dar el paso siguiente, asumiendo riesgos y gestionando el impacto al actuar diferente respecto a los estándares de la industria bancaria. Esta actuación marca una nueva ruta en donde la gestión comercial, de marketing, tecnología, comunicaciones, operaciones y cultura organizacional, se transforman para hacer viable una propuesta que hoy presenta resultados de altísima efectividad para todos sus actores, especialmente para sus clientes.

Con este caso académico, el CESA busca enriquecer los procesos formativos desde una perspectiva empresarial que hace evidente el talento de nuestros profesionales y sus directivos, que atentos a las condiciones y desafíos del entorno se atreven a proponer nuevas y mejores maneras de hacer las cosas, pretensión que no podría ser viable sin la apertura empresarial del Banco Colpatria, expresada a través de la generosidad al compartir sus desafíos, retos, lecciones y críticas con nuestro equipo de investigación y que hoy se concretan en este documento de estudio académico y de evidencia histórica sobre lo que significa atreverse a innovar.

HENRY BRADFORD SICARD
Rector CESA.

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración.
Este libro se terminó de imprimir en Septiembre de 2016 en Bogotá D.C.
Se compuso en caracteres Scotiabank Modern de 10 pts.
Y se imprimió sobre papel Propalmate de 115gr

