

**VIGILANCIA COMPETITIVA DEL BANCO MUNDO MUJER RELACIONADA
CON EL VALOR AGREGADO EN LOS PRINCIPALES PRODUCTOS Y
SERVICIOS FINANCIEROS, PARA EL PERIODO OCTUBRE DE 2019 A FEBRERO
DE 2020**



DANIELA SHARICK TERÁN ARÉVALO

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2020**

**VIGILANCIA COMPETITIVA DEL BANCO MUNDO MUJER RELACIONADA
CON EL VALOR AGREGADO EN LOS PRINCIPALES PRODUCTOS Y
SERVICIOS FINANCIEROS, PARA EL PERIODO OCTUBRE DE 2019 A FEBRERO
DE 2020**



**TRABAJO DE GRADO MODALIDAD PRÁCTICA PROFESIONAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

DANIELA SHARICK TERÁN ARÉVALO

**ASESOR ACADÉMICO
MG. CARLOS DANILO MILLÁN DÍAZ**

**ASESOR EMPRESARIAL
OMAR ADRIÁN JIMÉNEZ ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2020**

Agradecimientos

A Dios por darme el don de la vida y la salud acompañándome siempre con la llama de amor de Jesús & María a través de su sagrada bendición con mi familia para emprender mis sueños.

Agradezco a mi familia desde el primer momento en que nací por abrir mis ojos con amor, por su apoyo incondicional, y la motivación constante en cada etapa de mi vida, formando en mí, un ser humano íntegro para el bien de la sociedad y el mundo, inculcaron en mi educación y formación personal mis principios y valores fuertemente, los llevo siempre en mí, gracias.

Al asesor académico, Mg. Carlos Millán, por compartir sus conocimientos y orientarme en mi trabajo de grado.

Al Banco Mundo Mujer, a la Gerente de Mercadeo y Experiencia de Cliente, Mónica Santana Rincón y al Asesor empresarial, Jefe de Investigación de Mercados y Desarrollo de Productos, Omar Adrián Jiménez Ordoñez, por abrirme las puertas de la entidad y darme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado en el Área de Investigación de Mercados y Desarrollo de Productos de la Gerencia de Mercadeo con el propósito de poner en práctica mis conocimientos y mejorar la propuesta de valor del banco mediante estrategias realizadas en el ejercicio del estudio y análisis de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer de la ciudad de Popayán, relacionado con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros.

Agradezco a la Universidad del Cauca por la formación de alta calidad que recibí durante mis 5 años y medio de carrera profesional como Administradora de Empresas.

CONTENIDO

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	4
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	4
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II.....	7
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	7
2.1. MARCO TEÓRICO.....	7
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	11
CAPÍTULO III.....	13
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	13
CAPÍTULO IV	15
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL.....	15
4.1. Objetivo 1.....	15

<i>4.2. Objetivo 2</i>	<i>16</i>
<i>4.3. Objetivo 3</i>	<i>47</i>
CAPÍTULO V	54
5. CONCLUSIONES	54
6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	56

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Ranking según cartera de crédito Octubre 2019</i>	19
<i>Tabla 2. Cooperativas</i>	19
<i>Tabla 3. Productos financieros de crédito</i>	20
<i>Tabla 4. Cobertura</i>	20
<i>Tabla 5. Bancos</i>	20
<i>Tabla 6. Otorgamiento de crédito</i>	21
<i>Tabla 7. Entidades financieras</i>	21
<i>Tabla 8. Corresponsales bancarios y Convenios de convenios de recaudo</i>	22
<i>Tabla 9. Entidades financieras</i>	22
<i>Tabla 10. Productos financieros de crédito</i>	22
<i>Tabla 11. Productos financieros de crédito</i>	23
<i>Tabla 12. Cooperativas</i>	23
<i>Tabla 13. Canales digitales</i>	24
<i>Tabla 14. Tipos de Banca</i>	31
<i>Tabla 15. Estrategias de valor agregado de los 4 bancos de Colombia mejor posicionados</i>	34

RESUMEN

El presente trabajo de grado en la modalidad de práctica profesional, tuvo como objetivo realizar el ejercicio de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer, relacionada con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros, para el periodo de octubre 2019 a febrero de 2020, a fin de proponer estrategias del resultado obtenido que aporten valor al Área de Investigación de Mercados y Desarrollo de Productos de la entidad financiera.

Con el propósito de alcanzar el objetivo propuesto, se realizó monitoreo del comportamiento de la competencia del Banco Mundo Mujer (BMM) sobre el valor agregado en los principales productos y servicios financieros tanto de ahorro como crédito, recopilando información relevante, utilizando la herramienta de Benchmarking de tipo competitivo como técnica de calidad para identificar, proponer estrategias y tomar como referencia las más efectivas que le generan resultados a los competidores, de manera que a futuro se puedan adaptar y tomar decisiones estratégicas acorde a las proyecciones de la entidad financiera, que contribuyan a mejorar su propuesta de valor.

Se desarrollaron una serie de actividades, donde se elaboraron cuadros comparativos de Benchmarking y matrices estratégicas con base en la información recolectada, permitiendo la realización satisfactoria de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer.

Finalmente, se propusieron estrategias y se hicieron recomendaciones del estudio y análisis de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer.

Palabras claves: Vigilancia competitiva, benchmarking, monitoreo, estrategias, productos y servicios financieros.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo realizar un estudio y análisis de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer, relacionada con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros, a fin de proponer estrategias, estudiar e identificar las más efectivas que le generan mejores resultados a la competencia y a futuro adaptarlas, probarlas acorde a las proyecciones de la entidad financiera para mejorar su propuesta de valor.

La herramienta a utilizar es Benchmarking de tipo Competitivo como técnica para identificar buenas prácticas en el mercado y en el largo plazo tomar decisiones estratégicas que permitan crear ventajas competitivas sostenibles conforme a la mejora de productos existentes y desarrollo de nuevos productos, mediante la investigación de mercados para asegurar que cumplan con los requerimientos y satisfacción de los clientes. Esto significa que existe mayor posibilidad de convertir un cliente potencial en un cliente actual, para satisfacer de la mejor manera sus necesidades, deseos y expectativas, mejor que la competencia, mediante productos y servicios complementarios ; logrando así perfeccionar la propia estrategia de marketing, mejorando la propuesta de valor del Banco, para tener mayor diferenciación y participación en el mercado.

Actualmente las empresas frente a los retos del entorno y el mercado, se preocupan por desarrollar estrategias e innovar en sus procesos para anticiparse a los hechos y tomar decisiones estratégicas con soluciones rápidas que las hagan ser más competitivas en el sector. Es de ahí la importancia de crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, efectiva y difícil de igualar, por medio de estrategias que le permitan a la organización agregar valor a sus productos y servicios, un plus en comparación a las demás empresas competidoras.

El Banco Mundo Mujer, cuenta con una promesa de valor, la cual es su diferencial y ventaja competitiva frente a otros bancos, tiene como estrategia de negocio otorgar créditos de fácil acceso para micro y pequeña empresa, fundamentado en atención personalizada de manera rápida, generando confianza y respaldo.

La promesa de valor es la forma de hacer las cosas y se identifica en la cultura del servicio para seguir construyendo el Banco líder de la comunidad. Por esta razón, el Área de Investigación de Mercados y Desarrollo de Productos, que pertenece a la Gerencia de Mercadeo y Experiencia de Cliente del Banco Mundo Mujer, se preocupa constantemente por aplicar técnicas de calidad y mejora continua, tal como la herramienta de Benchmarking, mediante vigilancia competitiva, realizando monitoreo y seguimiento del comportamiento de la competencia.

El siguiente trabajo muestra el proceso que se llevó a cabo para realizar el ejercicio de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer, relacionada con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros durante el periodo de octubre de 2019 a febrero de 2020. El trabajo se desarrolló en 5 etapas, cada una descrita en un capítulo, de la siguiente manera:

Capítulo 1. Contextualización del trabajo

Capítulo 2. Contextualización teórica.

Capítulo 3. Contextualización metodológica

Capítulo 4. Desarrollo del Trabajo de Práctica Profesional

Capítulo 5. Conclusiones

CAPÍTULO I

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

El Área de Investigación de Mercados y Desarrollo de Productos, del Banco Mundo Mujer, requiere complementar la labor de benchmarking e inteligencia de mercado que realiza actualmente, mediante el desarrollo de un estudio y análisis de vigilancia competitiva, que le sirva de insumo para plantear estrategias y tomar decisiones conducentes a mejorar de manera constante su propuesta de valor.

1.2. JUSTIFICACIÓN.

El Banco Mundo Mujer dispone del Área de Investigación de Mercados y Desarrollo de Productos, la cual se encarga de aplicar técnicas de Benchmarking, monitoreo de la participación del mercado, monitoreo y seguimiento del desempeño de nuevos productos y servicios, realizar estudios globales predeterminados y estudios específicos con clientes y la fuerza comercial, con el objeto de desarrollar y modificar productos, apertura de mercados, ejecutar programas piloto y desarrollo de planes para la fidelización de los clientes.

Con la experiencia de 29 años en el mercado atendiendo a las comunidades estrato uno, dos y tres de Colombia, otorgando microcrédito de una manera fácil, rápida y oportuna y con atención personalizada, permitiendo la inclusión financiera, promoviendo el empoderamiento, autoestima e independencia de la mujer y en aras de ofrecer nuevos productos a la comunidad; la Fundación Mundo Mujer decide iniciar su proceso de evolución a Banco (Banco Mundo Mujer). Esta promesa de valor, es la forma de hacer las cosas y se identifica en la cultura del

servicio para seguir construyendo el Banco líder de la comunidad, cumplir con los objetivos del plan de mercadeo, lograr un mayor posicionamiento y mejores experiencias en los clientes. Como un insumo importante para contribuir al logro de estos propósitos, se consideró llevar a cabo el presente ejercicio de vigilancia competitiva para el Banco Mundo Mujer, con el fin de identificar y proponer estrategias, relacionadas con el mejoramiento continuo del valor agregado en los principales productos y servicios financieros, usando la herramienta de Benchmarking como técnica de calidad, para el periodo de octubre 2019 a febrero de 2020, permitiendo a futuro adaptarlas acorde a las proyecciones de la entidad que contribuyan a mejorar su propuesta de valor.

La importancia de realizar vigilancia competitiva por medio de la técnica de Benchmarking, permite al Banco Mundo Mujer estudiar, monitorear y conseguir información valiosa de sus competidores, tomar decisiones estratégicas que lo anticipen a los cambios agresivos del entorno y a futuro invertir en investigación y desarrollo para ofrecer productos y servicios diferenciados. De esta manera contribuye en el largo plazo a crear ventajas competitivas sostenibles que capturen valor tanto para la organización y los consumidores financieros.

1.3. OBJETIVOS.

1.3.1. Objetivo general.

Realizar el ejercicio de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer, relacionada con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros durante el periodo de octubre de 2019 a febrero de 2020.

1.3.2. *Objetivos específicos.*

- Identificar la competencia que será objeto del monitoreo
- Realizar el monitoreo del comportamiento de la competencia del Banco Mundo Mujer sobre sus productos y servicios financieros.
- Proponer estrategias del resultado obtenido en la realización del ejercicio de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer en el Área de Investigación de Mercados y Desarrollo de Productos.

CAPÍTULO II

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO TEÓRICO.

El trabajo de grado está enmarcado en diferentes conceptos teóricos que lo sustentan con el objetivo de comprender mejor el estudio y análisis de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer, relacionada con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros que busca detectar las mejores prácticas de la competencia, estudiar e identificar estrategias innovadoras y tomarlas como referencia para mejorar la propuesta de valor del Banco.

Por lo tanto es importante definir varios conceptos que lo fundamentan y son la base para interpretar el desarrollo del trabajo.

2.1.1. *Vigilancia competitiva.*

Una buena definición es la de (Gilad, 1992) "La inteligencia competitiva es el acceso a tiempo al conocimiento de información relevante en las distintas fases de la toma de una decisión". Aunque otras definiciones hacen referencia a un sistema de aprendizaje más relacionado con gestión del conocimiento como en el caso de (Grant, 1985) "La inteligencia competitiva es el sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales con objeto de ayudar a los responsables en la toma de decisión estratégica" o a procesos sistemáticos y continuos relacionados con la vigilancia, como es el caso de (Kahaner) "La Inteligencia Competitiva es un programa sistemático para recoger y analizar información sobre las actividades competitivas de las demás empresas del

entorno y de las tendencias de los negocios en general para poder hacer que tu propia empresa sea la mejor.”

La vigilancia competitiva: trata de la información sobre los competidores actuales y/o potenciales de la empresa y de aquellos con productos sustitutos. (Castro, 2007)

La vigilancia competitiva es uno de los ejes y tipos de vigilancia que hace parte del Sistema de vigilancia estratégica, el cual está compuesto por 4 ejes en total que la empresa necesita realizar:

1. Vigilancia Competitiva
2. Vigilancia Comercial
3. Vigilancia Tecnológica
4. Vigilancia del Entorno

M. Porter señala que la empresa puede organizar su vigilancia estratégica entorno a los 4 ejes anteriores, los cuales se dan a partir de 5 factores que determinan su competitividad, y son: los clientes, los proveedores, los entrantes potenciales del mercado, los productos sustitutos y los competidores del sector. (Castro, 2007)

Este trabajo de investigación se centrará exclusivamente en el eje de vigilancia competitiva para identificar que es realmente prioritario para la empresa, cual es la información indispensable para la toma de decisión, siendo su objetivo general realizar el ejercicio de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer, relacionada con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros durante el periodo de octubre de 2019 a febrero de 2020.

La Vigilancia Competitiva trata de la información sobre los competidores actuales y /o potenciales de la empresa y de aquellos con productos sustitutos. (Castro, 2007)

La definición de necesidades, la búsqueda y recogida de información permite adquirir la materia prima que dará respuesta a las necesidades de la empresa definidas en la fase preparatoria. (Catro, 2007), Pues en este primer objetivo se encontró y recolectó la información necesaria en fuentes de información descritas anteriormente para identificar satisfactoriamente a los competidores actuales y potenciales del Banco Mundo Mujer dependiendo de cada caso de estudio Benchmarking en el ejercicio de vigilancia competitiva.

En el proceso del ejercicio de vigilancia competitiva, para identificar los competidores actuales y potenciales del Banco Mundo Mujer, se realizó una bitácora de trabajo y un directorio en Excel con el fin de organizar la información y llevar un registro de la competencia.

Una vez identificados los competidores actuales y potenciales objeto del monitoreo, para cada caso de estudio de Benchmarking, en el ejercicio de vigilancia competitiva se clasificaron los atributos de los productos y servicios financieros en criterios de comparación medible de manera cualitativa y cuantitativa, los cuales se presentarán en el desarrollo del objetivo número 2.

2.1.2. Ventaja competitiva.

(La ventaja competitiva, 1980)“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel

general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva”.

2.1.3. *Desventaja competitiva.*

(Porter, 1980) Es la antagónica de la ventaja competitiva. Es aquel atributo de tu producto o servicio que no es clave, que no destaca, ya que este ha sido reducido o eliminado para permitir compensar ese plus que entregas de más al cliente con tu ventaja. Este aspecto suele constituir la ventaja competitiva de tus competidores, otorgándoles una mejor posición que la tuya en el mercado para ese atributo.

2.1.4. *Benchmarking.*

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector» (David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation).

2.1.5. *Valor Agregado.*

La FAO lo define como “la diferencia entre lo que cuesta poner un producto de determinadas características en el mercado y lo que el cliente está dispuesto a pagar por él, o lo que éste percibe como valor”, introduciendo en la definición el concepto de calidad.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) remarca la diferencia entre “valor agregado” y “agregado de valor”, el primero es el resultado de la aplicación de estrategias o mecanismos de agregación de valor, mientras que el segundo se

refiere al proceso mediante el cual se agrega valor a un producto. Por este motivo, en esta nota preferimos hablar en términos de proceso. (Salvador, 2016)

2.2. MARCO CONTEXTUAL.

Mundo Mujer el Banco de la comunidad inició operaciones el 2 de febrero de 2015, capitalizando la experiencia de 29 años que la Fundación Mundo Mujer posee en el mercado de crédito, atendiendo a las comunidades de estratos 1, 2 y 3 de Colombia, continuando con el modelo de atención personalizada basándose en el lema “**fácil, rápido y oportuno**”, permitiendo la inclusión financiera de las comunidades del país. (Banco Mundo Mujer)

De acuerdo con las estadísticas del Banco, a la fecha, la entidad tiene cobertura en 671 municipios de 22 departamentos del país con 179 oficinas y atiende a 745.276 clientes; según cifras del cierre de enero de 2020.

MISIÓN

Contribuimos al desarrollo económico de las comunidades trabajadoras del país, estimulando el ahorro y generando acceso fácil y oportuno al crédito y a los servicios financieros complementarios, mediante una metodología personalizada, que genera crecimiento y desarrollo del talento humano de la organización, rentabilidad para los accionistas y la entidad, garantizando su solidez y permanencia en el tiempo.

VISIÓN

Seremos el Banco líder de la Comunidad.

VALORES INSTITUCIONALES

Las acciones y decisiones de la Junta Directiva, Administradores y Colaboradores se enmarcan en los siguientes valores corporativos:

Humildad: Aceptarnos como somos y reconocer nuestras debilidades para mejorar.

Integridad: Actuar con honestidad para generar confianza.

Liderazgo: Responsabilidad que entraña conducir personas que necesitan cumplir objetivos.

Excelencia: Constancia, responsabilidad, efectividad.

Respeto: Para influir, generar afiliación y ser admirado.

(Banco Mundo Mujer)

CAPÍTULO III

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

La metodología utilizada en el estudio y análisis de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer, relacionada con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros, pretende utilizar la técnica de Benchmarking para proponer estrategias identificadas del resultado obtenido y contribuir a futuro con la mejora de la propuesta de valor del Banco.

Para el desarrollo de este trabajo de grado, se tuvo en cuenta la aplicación de los métodos de descubrimiento y explicativo, como estrategia metodológica para construir y obtener un mayor aprendizaje significativo en el proceso de investigación. Nisbet Schuckermith señala que las estrategias metodológicas son procesos mediante los cuales se seleccionan, coordinan y aplican todas las habilidades que el individuo posee, estas estrategias metodológicas se vinculan con el aprendizaje significativo, con el aprender a aprender.

El método de descubrimiento surgió de manera espontánea en todo el proceso de investigación porque hubo un aprendizaje continuo, flexible y autónomo en un contexto situacional de investigación exploratoria hacia la interpretación de diversos conceptos, adquirir nuevos conocimientos, vivir nuevas experiencias, desarrollando habilidades y competencias blandas durante la práctica.

El método o la investigación de tipo explicativa, se reflejó en las conclusiones y explicaciones para enriquecer este trabajo, confirmando su tesis inicial.

La investigación es de tipo secundaria, ya que la mayor parte de la información obtenida es sobre datos recopilados en fuentes externas, como documentos relacionados con la competencia.

CAPÍTULO IV

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

El desarrollo del trabajo de grado en la modalidad de práctica profesional, se desarrollaron 3 objetivos específicos para lograr el ejercicio del estudio y análisis de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer, relacionado con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros durante el periodo comprendido entre el mes de octubre de 2019 a febrero de 2020.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se identificaron, analizaron y propusieron estrategias para que el Banco Mundo Mujer, las tenga en cuenta como referencia con el fin de mejorar su propuesta de valor.

Objetivos específicos.

4.1. Objetivo 1.

Identificar la competencia que será objeto del monitoreo.

Para alcanzar este objetivo, se consultaron fuentes oficiales como la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), sitios web oficiales de Entidades Financieras nacionales, logrando obtener información amplia y precisa sobre los competidores actuales y potenciales del Banco Mundo Mujer, los cuales fueron un factor de vigilancia importante en el presente estudio y análisis para realizar el monitoreo.

En el ejercicio del estudio y análisis de vigilancia competitiva del BMM, se investigaron productos financieros tanto de ahorro y crédito, pero se centró especialmente en la oferta de

los principales productos y servicios financieros de crédito de la competencia, identificando las principales entidades financieras oferentes de créditos en Colombia con la mayor cartera en el mercado, debido a que el Banco está realizando investigaciones de la competencia para analizar la viabilidad de desarrollar y ofrecer nuevos productos financieros de crédito a sus clientes. Para clasificar los competidores de productos de crédito, se tuvo en cuenta los datos publicados por la Superintendencia Financiera de Colombia, en el informe de los indicadores generales de los establecimientos de crédito publicado en octubre del 2019, donde se publica información sobre los estados financieros.

Se realizaron diversas actividades de benchmarking competitivo y se seleccionaron los tipos de entidades financieras de acuerdo al objetivo de estudio e investigación de cada actividad. Se incluyeron diferentes tipos de entidades financieras para el monitoreo, tales como: bancos, cooperativas financieras y fintech.

4.2. Objetivo 2.

Realizar el monitoreo del comportamiento de la competencia del Banco Mundo Mujer sobre sus productos y servicios financieros.

El ejercicio del estudio y análisis de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer consistió en realizar diversas actividades de benchmarking competitivo donde se monitoreó el comportamiento de los competidores identificados, investigando, observando, estudiando, recolectando información, generando alertas, reportes para vigilar y transferir el conocimiento y el aprendizaje relacionado con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros al Banco Mundo Mujer, durante el periodo de octubre de 2019 a febrero de 2020.

Los diferentes medios de comunicación utilizados para vigilar la competencia de manera indirecta, fueron el celular corporativo, computador y teléfono fijo.

Antes de efectuar el monitoreo a los competidores identificados para averiguar y saber lo que están haciendo respecto al valor agregado en los principales productos y servicios financieros, se pensó primero en la necesidad de la información a obtener para cada actividad de benchmarking competitivo, teniendo en cuenta los criterios de comparación a medir, los factores que definen la calidad de los productos y servicios financieros, clasificados como los benchmarks para comparar, analizar y medir los atributos de estos, de manera cualitativa y cuantitativa; por ejemplo: tasas de interés, requisitos, tipos de producto, subtipos o clasificaciones del producto, segmento de mercado, página transaccional, aplicación móvil, pagos en línea, monto máximo, monto mínimo, plazo máximo, descripción del producto, tipos de garantía, persona natural o jurídica, convenios de recaudo, corresponsal bancario.

A continuación se presenta el monitoreo de las principales actividades de benchmarking competitivo que se desarrollaron en el ejercicio del estudio y análisis de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer de la ciudad de Popayán.

Actividades de benchmarking competitivo sobre el ejercicio del estudio y análisis de Vigilancia Competitiva del Banco Mundo Mujer, realizadas en el Área de Investigación de Mercados y Desarrollo de Productos.

1. Comparativo sobre los tipos de productos de crédito y cobertura nacional de las cooperativas financieras en Colombia.
2. Comparativo sobre el canal por el que se da el otorgamiento de crédito que poseen los bancos de Colombia.

3. Comparativo sobre los corresponsales bancarios y número de convenios de recaudo nacional y regional de las entidades financieras de Colombia.
4. Comparativo sobre los tipos de garantías de los productos de crédito de las entidades bancarias de Colombia.
5. Digital: Comparativo sobre la oferta de servicios digitales que ofrecen las entidades financieras, en sus productos financieros de crédito.
6. Estudio de Benchmarking sobre los tipos de tarjetas de Crédito que poseen los 19 establecimientos de crédito nacionales reportados por la SFC.
7. Benchmarking sobre los principales tipos de banca que poseen los mejores bancos posicionados en Colombia 2020.
8. Benchmarking competitivo del análisis de los mejores bancos de Colombia 2020 sobre el valor agregado en los principales productos y servicios financieros.

Desarrollo de las actividades de benchmarking competitivo sobre el Ejercicio del estudio y análisis de Vigilancia Competitiva del Banco Mundo Mujer, realizadas en el Área de Investigación de Mercados y Desarrollo de Productos.

Para las actividades de benchmarking competitivo llevadas a cabo, se definieron los criterios de comparación o benchmaks para conocer los atributos sobre el valor agregado en los principales productos y servicios financieros de los competidores objeto del monitoreo del Banco Mundo Mujer. El compendio de la información presentada de este apartado no se puede publicar ya que el Banco Mundo Mujer lo considera como información confidencial.

1. Comparativo sobre los de productos de crédito y cobertura nacional de las Cooperativas Financieras en Colombia.

Las Entidades que se tomaron para el comparativo hacen parte de las 10 Cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional que mayor saldo de cartera de crédito tenían al corte del 31 de Octubre de 2019.

Estas 6 Cooperativas ocupan en el Ranking los puestos 2,3,4,7,8 y 9 como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Ranking según cartera de crédito Octubre 2019

Ranking	ENTIDAD
1	Financiera Comultrasan Ltda
2	Codema
3	Fincomercio Ltda
4	Crediservir
5	Coopetraban
6	Cooptraiss
7	Coprocenva
8	Coomuldesa Ltda
9	Utrahuilca
10	Cooprofesores

Fuente: Superintendencia de la Economía Solidaria

Tabla 2. Cooperativas

	Nombre Entidad	Sigla
1	Cooperativa del Magisterio	Codema
2	Cooperativa de Ahorro y Crédito Fincomercio Ltda	Fincomercio Ltda
3	Cooperativa Especializada De Ahorro y Crédito Crediservir	Crediservir
4	Cooperativa de Ahorro y Crédito Para el Desarrollo Solidario de Colombia	Coomuldesa Ltda
5	Coprocenva Cooperativa de Ahorro y Crédito	Coprocenva
6	Cooperativa Latinoamericana De Ahorro y Crédito	Utrahuilca

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 3, se muestra los 9 benchmarks que se tuvieron en cuenta para identificar los atributos que conforman el valor agregado de los de productos financieros de crédito que posee cada entidad.

Tabla 3. Productos financieros de crédito

Productos de Crédito de Cooperativas Financieras									
Entidad	Descripción	Productos de Crédito	Tipos de Crédito	Segmento Mercado	Monto Mínimo	Monto Máximo	Plazo Máximo	Tasa de Interés	Requisitos

Fuente: Banco Mundo Mujer

En la tabla 4, se muestran los criterios que se tuvieron en cuenta en la cobertura de las oficinas a nivel nacional de las cooperativas financieras de Colombia.

Tabla 4. Cobertura

Cobertura Nacional			
Entidad	Departamento	Municipio	Nº Oficinas

2. Comparativo sobre el canal por el que se da el otorgamiento de crédito que poseen los bancos de Colombia.

Se tomaron como referencia 3 bancos Tradicionales importantes en el mercado Colombiano y 2 Entidades pares de competencia directa del Banco Mundo Mujer que son Bancamía y Banco W como se observa en la tabla 5.

Tabla 5. Bancos

N	Entidad Financiera	Tipo De Entidad
1	Bancolombia	Banco
2	Banco de Bogotá	Banco
3	Banco Caja Social	Banco
4	Bancamía	Banco
5	Banco W	Banco

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 6, se muestran 9 benchmarks identificados de los cuales se monitoreó el canal por el que se da el otorgamiento de crédito ya sea en oficina o de manera virtual, también se obtuvo información sobre los requisitos y descripción de la oferta de productos de crédito de cada banco.

Tabla 6. Otorgamiento de crédito

Entidad	Segmento	Producto	Subproducto	Monto	Tasa	Plazo	Otorgamiento de Crédito	Requisitos	Descripción del Producto
---------	----------	----------	-------------	-------	------	-------	-------------------------	------------	--------------------------

Fuente: Banco Mundo Mujer

3. Comparativo sobre los corresponsales bancarios y convenios de recaudo nacional y regional de las entidades financieras de Colombia.

La tabla 7 muestra 12 entidades financieras de competencia indirecta del Banco Mundo Mujer que fueron objeto del monitoreo, 8 bancos y 4 cooperativas, se seleccionaron estos dos tipos de entidades financieras para identificar los corresponsales bancarios y convenios de recaudo que manejan a nivel nacional y regional.

Tabla 7. Entidades financieras

N	Entidad Financiera	Tipo De Entidad
1	Banco Caja Social	Banco
2	Banco Gnb Sudameris	Banco
3	Bancoomeva	Banco
4	Banco Falabella S.A.	Banco
5	Finandina	Banco
6	Banco Serfinanza S.A.	Banco
7	Coopcentral	Banco
8	Procredit	Banco

9	Coomuldesa	Cooperativa
10	Utrahuilca	Cooperativa
11	Coop Finan de Antioquia	Cooperativa
12	Coop Finan Confiar	Cooperativa

Fuente: Banco Mundo Mujer

Tabla 8. Corresponsales bancarios y Convenios de convenios de recaudo

		Convenios de Recaudo			
Tipo	Entidad	Corresponsal Bancario	Nacionales	Regionales	Convenios

Fuente: Banco Mundo Mujer

4. Comparativo sobre los tipos de garantías de los productos de crédito de las entidades bancarias de Colombia.

En esta actividad se seleccionaron y monitorearon 3 bancos tradicionales de Colombia como se muestra en la tabla 9 para conocer principalmente los tipos de garantías que ofrecen estas entidades para el otorgamiento de crédito.

También se obtuvo información sobre los requisitos que solicitan estas entidades para otorgar los créditos, como: ingresos, persona natural o jurídica, tipos de amortización, antigüedad y experiencia financiera.

Tabla 9. Entidades financieras

N	ENTIDAD FINANCIERA	TIPO DE ENTIDAD
1	Banco De Occidente	Banco
2	Banco Av Villas	Banco
3	Banco Caja Social	Banco

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Productos financieros de crédito

Entidad	Segmento	Producto	Subproducto	Tipo de
---------	----------	----------	-------------	---------

Fuente: Banco Mundo Mujer

Tabla 11. Productos financieros de crédito

Ingresos	Tipo de Amortización	Antigüedad	Requiere de Experiencia	Persona Natural o Jurídica
----------	----------------------	------------	-------------------------	----------------------------

5. Digital: Comparativo sobre la oferta de servicios digitales que ofrecen las entidades financieras, en sus productos financieros de crédito.

La tabla 12, muestra 13 cooperativas financieras las cuales fueron objeto del monitoreo para conocer la existencia de 3 tipos de canales digitales: página transaccional, app móvil y pagos en línea en PSE como servicio en la oferta de sus productos de crédito a diferencia de las entidades del sector bancario.

Tabla 12. Cooperativas

N.	Entidad Financiera	Tipo De Entidad
1	Coopetraban	Cooperativa
2	Coprocenva	Cooperativa
3	Cooprofesores	Cooperativa
4	Codema	Cooperativa
5	Fincomercio Ltda	Cooperativa
6	Crediservir	Cooperativa
7	Coomuldesa Ltda	Cooperativa
8	Utrahuilca	Cooperativa
9	Coop Finan De Antioquia	Cooperativa
10	Jfk Cooperativa Financiera	Cooperativa
11	Coop Finan Coofinep	Cooperativa
12	Coop Finan Cotrafa	Cooperativa
13	Coop Finan Confiar	Cooperativa

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 13. Canales digitales

Entidad	Página Transaccional	App Móvil	Pagos en línea (PSE)
----------------	-----------------------------	------------------	-----------------------------

Fuente: Banco Mundo Mujer

6. Estudio de benchmarking sobre los tipos de tarjetas de crédito que poseen los 19 establecimientos de crédito reportados por la SFC.

La investigación se realizó porque el Banco Mundo Mujer necesita definir la viabilidad de ofrecer el producto de tarjetas de crédito. Para el estudio se seleccionaron los establecimientos de crédito reportados por la Superintendencia Financiera de Colombia en el informe de tarjetas de crédito y débito del 31 de Julio de 2019.

El estudio se realizó durante el mes de Octubre de 2019 y se investigó los tipos de tarjetas de crédito que poseen los 19 establecimientos de crédito, de los cuales 18 son entidades bancarias y 1 es compañía de financiamiento.

Los criterios que se escogieron para investigar y conocer la oferta sobre los tipos de tarjetas de crédito que poseen los 19 establecimientos de crédito fueron:

- 1. El segmento de mercado:** Es un benchmark que permite identificar y conocer a qué tipo de clientes van dirigidas las tarjetas de crédito que ofrecen los 19 establecimientos de crédito.
- 2. Tipos de Tarjetas de Crédito:** Este benchmark permite identificar y clasificar los tipos de tarjetas de crédito que ofrecen los 19 establecimientos de crédito estudiados, según la Franquicia a las que pertenecen: Visa, Master Card, Diners Club y American Express.

- 3. Tarjetas de Crédito de cada tipo:** Este benchmark permite identificar los tipos de tarjetas de crédito clasificadas en: Clásicas, Dorada o Gold, Platinum, y Black que ofrecen los 19 Establecimientos de Crédito estudiados.
- 4. La cuota de manejo:** Este benchmark permite identificar el costo de la tarifa que deben pagar los clientes a la entidad financiera por tener cupo disponible en su tarjeta de crédito y por usarla. También se puede identificar la periodicidad del cobro que puede tener la cuota de manejo (mensual, trimestral, semestral y anual), y la forma de cobro si es anticipada o vencida.
- 5. Ingresos o salarios mínimos:** Este benchmark permite identificar y conocer el mínimo de ingresos que debe tener un cliente para poder adquirir una tarjeta de crédito.
- 6. Cupo mínimo:** Este benchmark permite identificar y conocer el cupo de dinero de cada uno de los tipos de o tarjetas de crédito aprobado por cada uno de los 19 establecimientos de crédito estudiados.
- 7. Características:** Este benchmark permite identificar y conocer las características y beneficios propios que tienen los tipos de tarjetas de crédito que ofrecen cada uno de los 19 establecimientos de crédito estudiados.
- 8. Requisitos:** Este benchmark permite identificar y conocer los aspectos que evalúan cada uno de los 19 establecimientos de crédito estudiados para otorgar sus tarjetas de crédito.
- 9. Tasa de interés:** Este benchmark permite identificar y conocer el porcentaje de interés que cobran los 19 establecimientos de crédito estudiados por el crédito o dinero prestado en sus tarjetas de crédito. Las tasas de interés de las tarjetas de crédito se expresan como tasa efectiva anual (TEA) y también como tasa Mes Vencido (%MV).

Estos 9 criterios se tuvieron en cuenta porque son factores que definen y componen el valor agregado que tiene una tarjeta de crédito. Además estos factores son claves, ya que influyen en la intención y la elección que un cliente analiza para escoger y tomar la decisión de usar una tarjeta de crédito que se ajuste mejor a sus necesidades.

A continuación, acorde al estudio de benchmarking realizado sobre los tipos de tarjetas de crédito que poseen los 19 establecimientos de crédito reportados por la SFC se analizó lo siguiente:

En el análisis se identificó que de los 19 establecimientos de crédito, las entidades financieras que ofrecen mayor cantidad de tarjetas de crédito en su portafolio son: Banco Davivienda con un total de 51 tarjetas de crédito, encontrándose en el primer lugar; Scotiabank Colpatria, con un total de 29 tarjetas de crédito ocupando el segundo lugar; Banco de Bogotá, con un total de 21 tarjetas de crédito ubicándose en el tercer lugar; BBVA Colombia, con un total de 16 tarjetas de crédito ocupando el cuarto lugar y Bancolombia, con un total de 15 tarjetas de crédito ocupando el quinto lugar.

Estas 5 entidades financieras son las que mayor número de tarjetas de crédito tienen en su portafolio, poniendo a disposición variedad de beneficios, tarifas, programas de fidelización, descuentos especiales y alternativas para diferentes tipos de clientes.

De estas 5 entidades financieras, se analizó que el Banco Davivienda posee el mayor número de tarjetas de crédito de marcas compartidas respecto a los otros establecimientos de crédito investigados, contando con un total de 35 tarjetas de marcas compartidas en su portafolio.

Davivienda ofrece tarjetas de crédito en alianza con empresas reconocidas y respaldadas por una franquicia. Gracias a su alianza con varias empresas reconocidas, han creado

diferentes tarjetas de crédito con beneficios exclusivos para sus clientes. Desde entidades del sector salud, aerolíneas, almacenes de ropa, tiendas de muebles, decoración, accesorios y supermercados se han unido a la gran familia Davivienda, para que su experiencia de compra sea más placentera. La red se extiende dentro y fuera de Colombia, así usted puede disfrutar las comodidades que la red Davivienda le ofrece en muchos lugares del mundo. (Davivienda)

Continuando con el estudio, se analizó que el Banco Scotiabank, Colpatria, posee el segundo lugar en cuanto a mayor número de tarjetas de crédito de marcas compartidas respecto a los otros establecimientos de Crédito investigados, contando con un total de 18 tarjetas de este tipo. Adicionalmente, de acuerdo con el artículo publicado por el diario la Republica, el día 11 de abril de 2018: “Los bancos que tienen el mayor número de tarjetas de crédito de marca compartida”; “En el listado la medalla de plata es para Colpatria que tiene 17 tarjetas de crédito de marca compartida con firmas como Cafam, Cencosud, Linio, Office Depot, Panamericana, Pepe Ganga, Rappi, DirecTv, Gas Natural, Terpel, W Radio y Yamaha. Sin embargo, con la reciente adquisición del banco de la banca minorista del Citibank en Colombia la cifra de las tarjetas compartidas aumentaría y dejaría reñida la competencia al tener la posibilidad de sumarse las existentes la firma, también expresa que los retailers hace unos años también entraron a la competencia de las tarjetas de crédito con alianzas, y este es el caso del Banco Falabella. César Serrato, gerente de división producto y marketing del Banco Falabella, afirmó para LR que aunque la tarjeta CMR del banco no es estrictamente un producto de marca compartido funciona como tal, ya que “gracias a la alianza del banco con los almacenes retail Falabella y Homecenter y con las agencias Viajes Falabella y Seguros Falabella, el cliente puede acceder a descuentos especiales, y acumular puntos y redimirlos por productos, paquetes turísticos, tiquetes aéreos y pólizas”. Esto ha permitido que al día de hoy esta entidad financiera cuente con más de 1,5 millones de tarjetas de crédito en el

mercado, ubicándose como el cuarto emisor en Colombia y el primero de la franquicia MasterCard.” (La República, 2018)

La estrategia que utiliza el Banco Davivienda, el Banco Scotiabank, Colpatria y el Banco Falabella de ofrecer tarjetas de crédito con Alianzas, la puede contemplar el Banco Mundo Mujer como referente para definir la viabilidad de ofrecer Tarjetas de Crédito en sus productos financieros, puesto que la tarjeta de crédito de marca compartida es un tipo de tarjeta de crédito emitida por un banco o entidad financiera, bajo alguna franquicia (Visa, MasterCard o American Express), en colaboración con un socio comercial que posee su propio sistema de distribución y marca reconocida. Su funcionamiento es como una tarjeta de crédito normal, es decir que se puede utilizar en cualquier lugar, para cualquier compra y no está sujeta a solo ser usada con el socio de marca. El consumidor opta por este tipo de tarjetas, porque en muchos casos se relaciona con la tienda en la que suele comprar o la aerolínea que frecuenta para realizar sus viajes, y esto le puede representar facilidades en sus compras y adquirir beneficios adicionales.

Las principales ventajas de las tarjetas de marca compartida son:

- Ofrecen descuentos en mercancía.
- Algunas cuentan con programas de fidelización, en los cuales es posible acumular puntos para ganar premios.
- Inscripción en un sistema de ofertas, las cuales se realizan de acuerdo a las compras frecuentes en la tienda, y se ajustan específicamente a tus necesidades y gustos, identificadas en tu historial de compras.
- Condiciones especiales relacionadas con el pago, aplazamiento mensual sin costo, mayor amplitud en los plazos o mejora en condiciones de financiamiento en comparación a otros clientes que no son socios. (Rankia, 2018)

Por último, en el estudio se puede observar que entre los establecimientos de crédito que tenían las tasas más bajas en el mes de octubre de 2019 en sus tarjetas de crédito estaban Banagrario con una tasa efectiva anual del 14,46% en su Tarjeta de Crédito Agroinsumos y Tarjeta Crédito Agraria; Banco Popular con una tasa efectiva anual del 20,98% en su portafolio de Tarjetas Estándar y Banco Gnb Sudameris con una tasa efectiva anual del 26,82% en su portafolio de Tarjetas de Crédito Visa y MasterCard. Por otro lado los demás Establecimientos de Crédito estudiados, ofrecieron una tasa más cercana a la tasa de usura que certificó la Superintendencia Financiera de Colombia del 28,65% durante el 1 de Octubre al 31 de Octubre de 2019, periodo de tiempo en que se realizó el estudio.

En conclusión, el estudio de benchmarking realizado sobre los tipos de tarjetas de crédito que poseen los 19 establecimientos de crédito reportados por la SFC, se constituye en un referente para apoyar al Banco Mundo Mujer en su investigación para definir la viabilidad de ofrecer Tarjetas de Crédito en sus productos financieros.

7. Benchmarking sobre los principales tipos de banca de algunos bancos de Colombia.

Actualmente, el sector financiero Colombiano crece y se mueve muy rápido debido al desarrollo económico del país. En un entorno tan competitivo como este, los bancos se esfuerzan por mejorar sus estrategias de marketing, enfocadas en su oferta de valor para capturar clientes y crear valor a través del intercambio, este valor se centra principalmente en la innovación de sus productos y servicios financieros, la forma como son adquiridos por el consumidor, la calidad de su modelo del servicio, la transformación de la cadena de valor y las experiencias de consumo.

Para identificar mejor estas buenas prácticas en el mercado, se realizó un benchmarking sobre los principales tipos de Banca de algunos Bancos de Colombia, con el propósito de

obtener nuevas ideas, estudiar y transferir el conocimiento sobre las innovaciones y estrategias que llevan a cabo para que se constituya como un referente para mejorar la propuesta de valor del Banco Mundo Mujer e innovar en su banca.

El informe de la Superintendencia Financiera de Colombia, sobre los indicadores generales de los establecimientos de crédito publicado en octubre del 2019, donde se publica información sobre los estados financieros, se observaron datos que fueron analizados por el portal financiero Rankia, teniendo en cuenta información sobre la posición que ocupan, mediante estadísticas y rankings que se obtienen de diversos datos o registros como sus activos totales, cantidad de clientes, ingresos, calificación y posición, etc. Con ello, realizando la clasificación de los Mejores Bancos de Colombia 2020, ya que son los bancos que poseen una mejor calificación y cuentan con la suficiente solvencia económica para soportar las crisis financieras. (Rankia, 2020)

Según este portal, en Colombia los bancos compiten por captar una mayor cantidad de clientes, a través del ofrecimiento de productos financieros como créditos, tarjetas de crédito y débito, seguros, cajas de ahorro, entre otros; escoger el mejor banco, depende de las necesidades específicas y la importancia de analizar varias de las opciones antes de tomar una decisión.

De acuerdo a la información anterior, los bancos que se clasificaron como los mejores de Colombia 2020 en el ranking, y que se definieron para realizar la investigación sobre la comparación de los principales tipos de Banca, son:

1. Grupo Bancolombia. (Grupo Bancolombia, 2020)
2. Banco de Bogotá (Banco de Bogota, 2020)
3. Davivienda (Davivienda , 2020)
4. BBVA Colombia (BBVA Colombia, 2020)

La banca o el sistema bancario, se define como el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco.

Los bancos son organizaciones que tienen como actividades fundamentales la captación y colocación de recursos, es decir, obtener dinero, de personas, empresas u otro tipo de organizaciones y con estos recursos, dar créditos a aquellos que lo soliciten. (Diego, 2016)

Los tipos de banca que se investigaron son:

Tabla 14. Tipos de Banca

Entidades Financieras	TIPO DE BANCA				
	Banca Digital o en Línea	Banca Móvil	Banca Autónoma	Banca Responsable	Banca Social o Ética

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se definirá un concepto general de cada tipo de banca, y en los anexos se puede observar de manera completa, la información sobre su comportamiento acorde al modelo de negocio, las estrategias, el valor agregado de los productos y servicios financieros que ofrece cada banco en su propuesta de valor, como se muestra en la tabla de arriba con los benchmark de referencia.

1. Banca Digital o en línea.

Banca virtual, banca en línea, e-banking o genéricamente banca electrónica, es la banca a la que se puede acceder mediante Internet. Pueden ser entidades con sucursales físicas o que sólo operan a distancia. (wikipedia, 2020)

La banca digital es la transición del modelo tradicional de la banca al uso del internet como fuente principal para ofrecer servicios financieros. La banca virtual ofrece numerosas ventajas, tanto para el banco como para el cliente, tales como realizar transacciones más rápidas y convenientes para el usuario final. (El Dinero, 2018)

Se necesita un nuevo tipo de banca “centrada en el cliente”, que solo se consigue mediante procesos de transformación digital del sector financiero. (ColombiaFintech, 2019)

2. Banca Móvil

La banca móvil es un servicio proporcionado por un banco u otra institución financiera que permite a sus clientes realizar una serie de transacciones financieras de forma remota mediante un dispositivo móvil como un teléfono móvil o tablet, y el uso de software, que generalmente se llama aplicación, proporcionadas por la institución financiera para tal propósito.

(Wikipedia, 2020)

3. Banca Autónoma

El concepto de ‘banca autónoma’ (o ‘self-driving bank’) hace referencia a la posibilidad de que los bancos puedan hacer automáticos determinados procesos para los clientes, de forma que sus cuentas bancarias se “conduzcan de manera autónoma” (al igual que los coches) y puedan a llegar a tomar decisiones en su nombre, siempre con su consentimiento y basándose en los datos de los que dispone el banco sobre sus hábitos financieros. (BBVA, 2019)

4. Banca Responsable

Es el sector bancario que hace un esfuerzo por adaptarse a las nuevas exigencias sociales y han cobrado un papel activo en el desarrollo de la economía, la sociedad y el cuidado del medio ambiente. (Libre Merado, 2019)

El objetivo primordial de la Banca responsable es encabezar proyectos que ayuden a mejorar la vida de las personas, que contribuyan al desarrollo económico y que fomenten el

concepto de sostenibilidad. Cada entidad establece sus propias líneas de actuación para adaptarse a los criterios ASG (preocupación por el medio ambiente, responsabilidad social y buen gobierno). Este último aspecto implica rendir cuentas ante los usuarios y actuar siempre con transparencia. (Libre Merado, 2019)

5. Banca Social o Ética

La Banca ética, también conocida como banca social o banca alternativa, es un conjunto de entidades financieras cuyos productos no están condicionados exclusivamente al criterio del máximo beneficio y la especulación. Invierten en economía real y, en algunos casos, hasta tienen estructura interna fundamentada en la participación cooperativa. (Wikipedia, 2020)

La Banca ética es una nueva forma de entender los bancos, cuyos productos no están destinados a la especulación y sacar el máximo beneficio, sino que incluyen otras preocupaciones sociales o medioambientales, busca fomentar una economía alternativa, con principios y valores que potencian el desarrollo sostenible, potenciando proyectos sociales que aporten mejorar a la vida de las personas y con una fuerte preocupación por el medio ambiente.

Las Entidades de la Banca ética analizan de forma rigurosa las inversiones que realiza y los proyectos a los que concede créditos en función de los beneficios que pueda aportar a la sociedad y al medio ambiente. (Economipedia, 2018)

8. Benchmarking competitivo de los mejores bancos de Colombia 2020 sobre el valor agregado en los principales productos y servicios financieros.

Este estudio complementa el punto anterior, sobre el benchmarking realizado de los tipos de banca de los cuatro bancos mejor posicionados de Colombia 2020, los cuales fueron clasificados por el portal financiero Rankia como se mencionó anteriormente porque muestra de una manera más completa y detallada las buenas prácticas que realizan estos competidores en el mercado para crear valor agregado en sus principales productos y servicios financieros. Para conocer e identificar estas buenas prácticas se elaboró un cuadro comparativo teniendo como referente los siguientes benchmarks los cuales se pueden observar en esta tabla y la información completa en los anexos del trabajo de grado:

Tabla 15. Estrategias de valor agregado de los 4 bancos de Colombia mejor posicionados

Competencia del BMM objeto del Monitoreo	Características (Logros)	Productos (valor agregado en general y características generales de todos los productos)	Servicios innovadores	Publicidad Empleada en los productos y servicios financieros	Atención al cliente	Página web	Ventajas Generales	Diferencias generales	Estrategia Digital	Comparación con tu negocio (Propuesta de valor)	Reto del Competidor	Tipo de Modelo de negocio del Competidor	Productos Sostenibles (Productos Verdes)
--	--------------------------	--	-----------------------	--	---------------------	------------	--------------------	-----------------------	--------------------	---	---------------------	--	--

- 1. Competencia indirecta objeto del monitoreo:** Grupo Bancolombia, Banco de Bogotá, Davivienda y BBVA Colombia.
- 2. Características y logros:** Este benchmark permite analizar los casos de éxito de cada competidor en el transcurso del tiempo para tomar como referente sus mejores logros que han sido aceptados por el mercado.
- 3. Productos (valor agregado en general y características generales de todos los productos):** Este benchmark permite identificar la oferta de valor del modelo de negocio de cada banco competidor, relacionado con el valor agregado de sus productos financieros, identificando las novedades, tendencias y estrategias que usa la competencia para innovar en la banca con sus productos financieros.
- 4. Servicios innovadores:** Este comparador permite conocer las prácticas y estrategias innovadoras que ejecuta la competencia en la oferta de sus servicios financieros en cada tipo de banca en la que se desempeñan para que los clientes acepten con éxito las diferentes innovaciones propuestas.
- 5. Publicidad empleada en los productos y servicios financieros:** Este es un punto de referencia utilizado para identificar las prácticas relacionadas con la publicidad que emplea la competencia para capturar a sus clientes de manera inmediata, observar también las estrategias publicitarias empleadas y la forma como la marca se asocia e involucra con el consumidor para crear y obtener valor del consumidor.
- 6. Atención al cliente:** Este indicador permite comparar que está haciendo la competencia en cuanto a la gestión de las relaciones con los clientes, la forma como está llegando al consumidor, las estrategias que ejecuta y las acciones que ha tomado para adaptarse al comportamiento y experiencias del consumidor financiero.

- 7. Página web:** Este parámetro se definió con el fin de estudiar el contenido, funcionamiento de las páginas web y las plataformas que actualmente usa la competencia para conectar clientes de manera rápida y efectiva con sus productos y servicios financieros.
- 8. Ventajas generales:** Es un benchmark que permite identificar el plus de la propuesta de valor de los modelos de negocio de cada banco, para sobresalir y diferenciarse entre los competidores mostrando a flote su ventaja competitiva.
- 9. Diferencias generales:** Es un comparador que permite observar e identificar las diferencias sobre las cualidades, características y logros entre los mejores competidores.
- 10. Estrategia digital:** Es un benchmark que permite identificar los tipos de estrategias e innovaciones que están utilizando los competidores para facilitar el acceso de sus productos y servicios financieros a los consumidores.
- 11. Comparación con tu negocio:** Es un indicador cualitativo que permite identificar y comparar el valor agregado, relacionado con los productos y servicios financieros que posee cada competidor en su modelo de negocio.
- 12. Retos del competidor:** Este benchmark permite observar los objetivos propuestos y metas alcanzar por cada competidor respecto a su entorno, diferenciando su ventaja competitiva.
- 13. Tipo de modelo de negocio del competidor:** Este comparador identifica de manera cualitativa la calidad y estrategia del modelo de negocio que utiliza cada competidor para destacarse en el sector bancario.

14. Productos sostenibles o productos verdes: Este indicador permite observar las innovaciones de los productos y servicios financieros relacionados con la banca responsable.

El benchmarking competitivo de los mejores bancos de Colombia 2020 sobre el valor agregado en los principales productos y servicios financieros y el estudio de benchmarking realizado sobre los principales tipos de banca, permite conocer las innovaciones, las buenas prácticas y estrategias relacionadas con el valor agregado que están incorporando este tipo de entidades financieras en sus principales productos y servicios financieros, y se constituye en un referente para que el Banco Mundo Mujer conozca los esfuerzos que realizan estos competidores y le sirva de insumo para plantear estrategias y tomar decisiones conducentes a mejorar de manera constante su propuesta de valor.

A continuación se presenta algunas de las buenas prácticas que realizan este tipo de entidades financieras para crear valor agregado en sus productos y servicios financieros relacionadas con estrategias de innovación y comunicación que les ha permitido revolucionar en la banca.

Bancolombia:

- 5,3 millones de personas en el país se benefician al mes con los servicios de los cajeros Bancolombia: De acuerdo con cifras de la Superintendencia Financiera, existen en el territorio nacional alrededor de 16.000 cajeros electrónicos, con lo que la red de Bancolombia se convierte en la de mayor participación: 30%.

“Escuchamos a nuestros clientes y seguimos ofreciéndoles, además de nuestros canales digitales, que facilitan cada vez más la disminución del efectivo y ahorros en traslados y desplazamientos, opciones que responden también a su dinámica y comportamiento. En

respuesta a ello, es permanente la necesidad de un canal para la distribución de efectivo, el pago de facturas, transferencias, cambio de clave y otros. A través de nuestros cajeros electrónicos se hicieron 215 millones de operaciones durante el primer semestre de 2019, lo que equivale al 9% del total de las registradas en nuestro banco, que fueron 2.374 millones de operaciones”,

- expresa Liliana Vásquez, vicepresidenta de Desarrollo de Productos y Canales de Bancolombia. (Bancolombia, 2019)
- Recaudos y Pagos Suramericana: Manejo integral del proceso de recaudos y pagos de la Compañía Suramericana de Seguros, a través de la red de sucursales Bancolombia. El objetivo es aprovechar la infraestructura disponible a nivel nacional del Banco, utilizando un esquema de comunicación en tiempo real.
- Tabot Bancolombia, el primer chatbot con inteligencia artificial del país, ya está disponible en Facebook: Bancolombia presenta Tabot, el primer chatbot con inteligencia artificial del país y está disponible en el Messenger de Facebook. Este robot es el primer entregable del Centro de Competencias en Inteligencia Artificial de la organización, un espacio dedicado a investigar esta tecnología disruptiva para ayudar a mejorar la experiencia de los clientes.
- Con este asistente virtual, las personas pueden recibir asesoría sobre cómo hacer ciertas transacciones o consultas en la Sucursal Virtual Personas, ubicar cajeros o corresponsales bancarios cercanos, conocer el saldo de su cuenta de ahorros, consultar la cotización del dólar del día y obtener información sobre cómo adquirir créditos o solicitar referencias bancarias.
- “Tabot ha tenido un proceso de entrenamiento y aprendizaje que hoy le permite entender las diferentes formas en que se expresan las personas, para asesorarlas en los temas para los que está habilitado. Los servicios digitales se han caracterizado por tener foco en la autogestión del usuario, mientras que Tabot tiene un enfoque de asesoría y acompañamiento de los clientes a través de canales digitales como los chats. Creemos que este es un gran diferenciador y seguiremos trabajando para

ampliar sus funciones”.

Para comunicarse con Tabot, los usuarios deben buscar en Messenger a “Tabot Bancolombia” e iniciar la conversación. Este nuevo canal no solo está disponible para sus más de 690 mil seguidores de Facebook, sino para todos los clientes y no clientes que quieran conversar con Bancolombia. Por ahora este canal está habilitado en Messenger, pero se espera que más adelante esté en otros canales propios o de terceros.

- De acuerdo con Isabel Cristina Sepúlveda, directora de Estrategia de Distribución de Bancolombia, “el creciente uso de la App es coherente con nuestra estrategia de movilidad. Queremos ponerles a nuestros clientes el banco en sus manos. Además, www.bancolombia.com.co sigue siendo el sitio web transaccional más usado en el país con 152,9 millones de visitas en 2016”.

Mejoramos nuestra experiencia digital en BAM App para hacerla más fácil y confiable, alcanzando más de 3.5 millones de transacciones, lo que representó un crecimiento mayor al 47% con respecto al año 2017.

En otros canales se destaca 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. Es así como entre enero y octubre de 2016 sumó 18.556 transacciones. “Estamos trabajando de la mano de los comercios para promover el uso de la Billetera como medio de pago. Es una cuestión de adaptación y por eso la cifra nos genera mucha satisfacción, porque cada mes su uso ha crecido” asegura la directora de Estrategia de Distribución de Bancolombia.

- El centro de competencias en inteligencia artificial de Bancolombia, un acelerador de experiencias digitales: La nueva innovación de Bancolombia son los extractos electrónicos animados para mayor agilidad y facilidad en su consulta por parte de los usuarios. El objetivo es que el resultado de estos ejercicios sean soluciones simples y ágiles que faciliten la vida de las personas.

Alrededor de 307 robots son utilizados en las áreas administrativas y de operaciones, y cerca de 9.000 son utilizados en las capacidades del negocio donde se tiene contacto con el cliente: Los asesores ahora podrán destinar cerca de 120.000 horas al año, que antes utilizaban en trabajo operativo, para acompañar a

los clientes en sus decisiones financieras. El proceso de transformación combina capacidades humanas, cognitivas y analíticas, para ofrecer una experiencia de usuario más fácil y rápida. Un ejemplo de ello es la entrega de la colilla de pago y dinero a pensionados, procedimiento que se pudo integrar en un solo proceso, pasando de 3 minutos a 1 el tiempo de procesamiento y entrega, donde anteriormente los clientes debían hacer dos filas: una en el área de asesoría para reclamar la colilla de pago de la pensión por parte del fondo de pensiones; y otra, en el área de caja para retirar el dinero. (Banca autónoma)

- Clientes Bancolombia ahora tienen cupos disponibles a un clic y desembolsos al instante: para el caso de las tarjetas de crédito, el cliente podrá escoger la dirección en donde le será entregado el plástico. En cuanto al crédito de libre inversión, la gestión de desembolso es inmediata: el dinero le será depositado en la cuenta. “Este tipo de funcionalidades hacen parte de nuestra estrategia de innovación digital, con la que procuramos entregar a nuestros clientes facilidad y agilidad en su experiencia e interacción con el Banco”, expresa María Cristina Arrastía, Vicepresidenta Corporativa de Personas y Pymes de Bancolombia. “La oferta y gestión de cupos preaprobados desde los canales digitales más usados se suma a otra serie de innovaciones que hemos venido ofreciendo, como la apertura de cuentas de manera 100% digital” —que ya supera las 15.000 cuentas abiertas en los últimos meses—, y la recepción y envío de transferencias internacionales por medio de la Sucursal Virtual Personas”.
- Reconocido como uno de los mejores bancos digitales para la banca de consumo en Latinoamérica 2018 (GLOBAL FINANCE THE EUROPEAN).
Una estrategia que consolida el negocio digital. En 2018 desarrollamos nuestra estrategia, basados en cinco pilares sobre los que sustentamos nuestra solidez: crecimiento rentable y sostenible, innovación, experiencia superior del cliente, excelencia operacional y tecnológica y cultura humanista y alto desempeño. Más de 3 millones de personas se integraron en 2018 a Puntos Colombia, el programa de lealtad que surgió de la alianza entre Bancolombia y el Grupo Éxito.
- En los últimos 3 años, Bancolombia invirtió cerca de USD 5.6 millones en inteligencia artificial y automatización robótica de procesos. Por otra parte, le

otorgamos protagonismo a la creación de nuevos modelos de negocio del ámbito digital. Por ejemplo, entregamos una importante herramienta: Plink, nuestro primer producto no financiero bajo una plataforma B2C —business to consumer—, gestionada por los mismos clientes. Esta es una solución tecnológica de información y conocimiento que usa inteligencia analítica, modelos avanzados de minería de datos, estadísticas y machine learning —aprendizaje automático—, conectando comercios con su cliente final a través de información y la posibilidad de compartir ofertas segmentadas de acuerdo con hábitos de consumo. Con tan solo cinco meses de operación, Plink fue galardonada con el Oro en la categoría “Analítica e inteligencia artificial” de los premios Efma Accenture Distribution & Marketing Innovation. Fue elegida entre 420 iniciativas de 59 países.

Algunos bancos como Bancolombia ofrecen sus productos a través de su página web y canal de YouTube de una manera más interactiva y amigable a los usuarios por medio de tutoriales brindándoles información sobre el beneficio, importancia y uso de sus productos a partir de la necesidad que presentan las personas en su diario vivir, de manera que capta la atención del público, como por ejemplo: “Cómo abrir y usar la cuenta: Aprende aquí fácil y sin salir de casa cómo utilizar la cuenta Bancolombia A la Mano desde la aplicación o el menú de Tu SIM CARD. Podrás hacer tus transacciones desde tu celular.” (Bancolombia)

La mayoría de los movimientos por transacciones se hicieron por canales digitales como APP, Billetera Móvil, el nuevo sitio web y transacciones QR.

Bancolombia a la Mano cerró 2018 con más de un millón de cuentas y 22.000 créditos otorgados por celular. Bancolombia sigue siendo el sitio web transaccional más usado en el país con 152,9 millones de visitas en 2016”.

Bancolombia A La Mano, un producto de inclusión financiera que permite tener una cuenta de ahorros en el celular y que, diseñada para montos bajos y sin mayores exigencias

tecnológicas, ha permitido bancarizar a poblaciones que hasta ahora no hacían parte del sistema financiero colombiano, como las rurales por ejemplo. Esta aplicación pasó de 1,4 millones de transacciones en 2015 a 4,6 millones en 2016. Los montos transados por esta vía también se incrementaron: de \$ 8.015 millones a \$ 27.265 en el mismo periodo de 2016 (cifras enero – noviembre). (Bancolombia)

Banco de Bogotá:

- Aplicación mejor calificada del sector financiero. Nuestro Lab Digital, además de diseñar nuevos servicios para nuestros clientes, se ha concentrado en mejorar la aplicación de Banca Móvil y transformar la experiencia que ofrecemos en el portal web del Banco. De esta forma, hemos logrado ser la app mejor calificada del sector financiero con un promedio de 4.3, aumentamos el número de clientes que usan los canales digitales en un 33% y el volumen transaccional en un 28%. (Banco de Bogotá)
- Innovamos para crear experiencias de usuario modernas, efectivas y seguras, facilitando el acceso a nuestros productos y servicios de manera ágil y oportuna. Es reconocido como una marca valiosa, destacada por su buen servicio y por sus acertadas estrategias de comunicación y mercadeo.
- Digital como herramienta para apalancar los canales tradicionales, buscando generar una mejor experiencia para nuestros clientes en las oficinas, decidimos llevar la digitalización a través de la iniciativa Tu Banco en Minutos, instalando 100 módulos digitales de autogestión, que se sumaron a los 40 ya existentes y nos aportaron el 27% de las aperturas. (Banca Digital y Autónoma)
- Capacidad analítica del Banco de Bogotá: Con el fin de potencializar las oportunidades en este campo y generar valor a nuestros clientes y accionistas, a través de las herramientas de TI y de expertos en análisis de datos, avanzamos tanto en el desarrollo de modelos predictivos -que nos permiten generar ofertas personalizadas, mejorando la oferta de valor y la experiencia que ofrecemos a nuestros clientes como en el uso de la información para mejorar nuestra eficiencia operacional. (Banca Digital o en línea)

- Con una propuesta de valor apoyada en un equipo comercial y de servicio experto en el sector solidario y cooperativo, un portafolio especializado de productos y canales, un robusto modelo operativo y tecnológico y el interés de transferir toda nuestra experiencia y conocimiento a las entidades que atendemos, continuamos profundizando nuestra participación y aporte a la economía solidaria. Los productos de esta Banca que generan un altísimo factor diferenciador en el mercado son: Tarjeta Débito de Afinidad y la Cédula Cafetera Inteligente. (Banca social o Ética)
- Crecimiento Sostenible: Crece el negocio de manera rentable con foco en la vinculación de nuevos clientes y en gestión integral de su ciclo de vida y de su experiencia omnicanal. (Banca Responsable)
- Nos estamos transformando para ser un referente de la banca digital, liderando la innovación de servicios financieros que beneficien la vida de nuestros clientes, y nos permitan ser más eficientes y oportunos, incorporando nuevos procesos, talentos y espacios de trabajo, que nos facilitan ampliar nuestro portafolio digital. (Banca Digital o en Línea)

Davivienda:

- Somos reconocidos por el manejo único de nuestra imagen a través de la comunicación convirtiéndonos en una de las 5 marcas más valiosas y el primer banco en recordación publicitaria de Colombia. Contamos con un equipo de más de 17.000 personas para servir a más de 10 millones de clientes a través de 725 oficinas, y contamos con alrededor de 2.600 ATM'S a nivel regional.
- Apalancados en la venta de productos en nuestros canales digitales, logramos que los clientes que utilizan estos canales digitales pasaran del 28% en 2017 al 40% en 2018. (Davivienda)
- Davivienda le apunta a la innovación, al desarrollo de plataformas virtuales y aplicaciones, con el fin de atraer más clientes y poder facilitar la manera de hacer las transacciones, como son " La tecla de la casita roja" y Daviplata, Hagamos vaca, Davipay y Daviplata Global. (Banca Digital o en línea)

BBVA Colombia:

- Fiel a su compromiso de **ofrecer la mejor experiencia de usuario a sus clientes**, Garanti BBVA **acaba de estrenar cuenta corporativa en WhatsApp, un canal de comunicación** que forma parte del día a día de muchos usuarios de tecnologías móviles. A través de esta cuenta, los clientes del banco podrán solicitar, de manera inmediata, ayuda para resolver problemas o información detallada sobre sus productos y servicios. Utilizando un ‘chatbot’, el servicio WhatsApp de Garanti BBVA ofrecerá atención las 24 horas, 7 días a la semana. Al servicio se puede acceder añadiendo el número +90 444 0 333 de Garanti BBVA a los contactos de WhatsApp o a través de la sección **“Contacta con nosotros” de la aplicación móvil de Garanti BBVA.** (BBVA)
- “¡Te hago un bizum!” se ha convertido en una expresión popular que viene a significar “te pago ahora mismo a través del móvil”. La actual cultura de la movilidad y la necesidad por la inmediatez son dos de los pilares que sustentan a Bizum, la solución de pago móvil que ya utilizan seis millones de usuarios en España. La plataforma, lanzada en 2016 con la intención de facilitar el envío y solicitud de dinero, es ya el estándar para hacer pagos móviles entre particulares. Según datos de la propia compañía, el 51% lo emplea para pagar a medias entradas, cenas y celebraciones, gastos o suscripciones compartidas, como Netflix; y un 39% en el abono conjunto de regalos. El perfil digital es el que impera entre los usuarios de este sistema de pago. Se trata de personas que consumen mucho contenido digital y que realizan la mayoría de sus gestiones financieras a través de canales ‘online’. (BBVA en sus mensajes de comunicación involucra e interactúa con el cliente, personificándolo al producto, Dándole a entender al receptor que está dentro de la comunidad y la marca, una manera divertida y fácil de involucrar a los clientes con los productos, una forma sencilla de crear valor para el cliente apropiándolo al producto con un sentido de pertenencia, de manera que este se identifique con él y le sea más fácil percibir el producto con una expresión popular propia de la Entidad que oferta el producto).

- Banco digital: las siete características que debe tener.
Experiencia de cliente, movilidad, nuevos modelos de negocio basados en las punteras startups, fintech ... todo forma parte de un proceso que están llevando a cabo muchas entidades financieras para adaptarse a la banca electrónica y estos son siete de los pasos que se deben seguir para poder obtener el éxito.
 1. Estrategia centrada en el cliente
 2. Elimina las barreras entre los departamentos
 3. Asume los nuevos modelos de negocio, compórtate como un rival más
 4. Colaboración y competitividad
 5. Trabajar con startups fintech (o incluso comprarlas)
 6. Construir una arquitectura de TI abierta
 7. Agilidad en la planificación de la innovación
- BBVA Colombia es reconocida como una entidad ágil y moderna, caracterizada por su constante vocación de liderazgo e innovación, que la ha llevado a ocupar siempre los primeros lugares en el sector financiero colombiano.
BBVA tiene la mejor banca móvil en Colombia.
BBVA obtuvo el reconocimiento como la mejor entidad de banca móvil en Colombia del 2019 según Capital Finance International (CFI), un medio especializado en economía, negocios y finanzas con sede en Londres. (BBVA, 2015)

A partir del estudio de tipo de banca móvil de los Bancos (Davivienda, Bancolombia, BBVA, Banco de Bogotá), el Banco Mundo Mujer podría apuntarle a mejorar la atención y experiencia de usuario de sus clientes en los productos de ahorro de una manera innovadora, como lo hace Bancolombia a través de su canal “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, de manera que promueve el uso de la Billetera como medio de pago.

Se identificó que los 4 bancos mejor posicionados de Colombia utilizan en sus buenas prácticas estrategias de cocreación como maratones de innovación Fintech Challenge para lograr soluciones digitales innovadoras que atiendan un mayor número de necesidades de los clientes que ayuden a organizar su esquema financiero, promover la inclusión financiera y faciliten una vida financiera sana.

4.3. Objetivo 3.

Proponer estrategias del resultado obtenido en la realización del ejercicio de vigilancia competitiva

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. (Minsalud, 2016)

Como resultado obtenido en la realización del ejercicio de vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer se desarrollaron y propusieron estrategias con el propósito de mejorar los principales productos y servicios financieros que tiene el Banco y los nuevos que el Banco puede desarrollar para mejorar su propuesta de valor.

En las siguientes tablas, se presenta un cuadro resumen donde se describen las estrategias implementadas para la obtención de información mediante el desarrollo de diversas actividades programadas y realizadas durante la práctica profesional.

Tabla 16. Estrategias para la obtención de la información

BANCO MUNDO MUJER					
Vigilancia competitiva del Banco Mundo Mujer de la ciudad de Popayán, relacionada con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros para el periodo octubre de 2019 a febrero de 2020.					
Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta programada	Indicadores de gestión	Responsable
Identificar buenas prácticas en el mercado que realizan los cuatro Bancos mejor posicionados de Colombia 2020 relacionadas con el valor agregado en sus principales productos y servicios financieros	Vigilancia del valor agregado en los principales productos y servicios financieros de los cuatro Bancos mejor posicionados de Colombia 2020	Monitoreo de los informes de gestión y sitios web oficiales sobre los tipos de Banca de cada competidor indirecto	Monitorear 5 tipos de Banca	(N° de tipos de Banca monitoreados)/(N° de tipos de Banca objeto del monitoreo)*100	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo
		Investigación de los referentes benchmark relacionados con el valor agregado en los principales productos y servicios financieros de cada competidor indirecto	Investigar 13 referentes benchmark de los cuatro bancos mejor posicionados de Colombia 2020	(N° de referentes benchmark investigados)/(N° de referentes benchmark)*100	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo
Analizar la viabilidad sobre qué tipos de tarjetas de crédito el Banco Mundo Mujer puede ofrecer para sacar el producto al mercado	Investigar los tipos de tarjetas de crédito de las entidades financieras nacionales reportadas por la SFC.	Investigar la competencia del Banco Mundo Mujer (Entidades financieras nacionales reportadas por la SFC)	Investigar 19 competidores del Banco Mundo Mujer para el estudio de tarjetas de crédito	(N° de competidores indirectos monitoreados)/(N° de competidores indirectos objeto del monitoreo)*100	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo
		Estudio de Benchmarking competitivo sobre los tipos de tarjetas de crédito de 19 competidores del Banco Mundo Mujer por medio de benchmarks o comparadores	Comparar 18 benchmark por cada tipo de tarjeta de crédito	(N° de benchmark utilizados para comparar los tipos de tarjetas de crédito)/(N° de benchmark para medir los tipos de tarjetas de crédito objeto del monitoreo)*100	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo
		Gráfico comparativo sobre el N° total de tarjetas de Crédito de los 19 establecimientos de crédito reportados por la SFC	Representar el N° de tarjetas de Crédito de cada establecimiento de crédito, en total 239	(N° de tarjetas de Crédito de cada establecimiento de crédito) (N° total de Tarjetas de Crédito de cada establecimiento de crédito)	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17. Estrategias para la obtención de la información

Objetivo	Estrategia	Actividades	Meta programada	Indicadores de gestión	Responsable
Analizar la viabilidad de desarrollar nuevos productos de crédito del Banco Mundo Mujer	Investigar los productos de crédito de las entidades financieras nacionales reportadas por la SFC y fintech internacionales	Comparativo sobre los de productos de Crédito y cobertura nacional de las Cooperativas Financieras en Colombia.	Investigar 6 Cooperativas Financieras en Colombia objeto del monitoreo.	(N° de competidores indirectos monitoreados)/(N°de competidores indirectos objeto del monitoreo)*100	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo
		Comparativo sobre los tipos de otorgamiento de crédito que poseen los Bancos de Colombia.	Comparar 9 benchmark de los productos financieros de crédito	(N° de benchmark utilizados para comparar los productos financieros de crédito)/(N° de benchmark para comparar los productos financieros de crédito)*100	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo
		Comparativo sobre los tipos de garantías de los productos de crédito de las Entidades Bancarias de Colombia.	Investigar 3 Entidades Bancarias objeto del monitoreo.	(N° de competidores indirectos monitoreados)/(N°de competidores indirectos objeto del monitoreo)*100	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo
		Comparativo sobre el cupo de crédito en los productos financieros de crédito, de las entidades financieras de Colombia.	Investigar 37 entidades financieras nacionales objeto del monitoreo.	(N° de competidores indirectos monitoreados)/(N°de competidores indirectos objeto del monitoreo)*100	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo
Informar al banco sobre las novedades de las campañas publicitarias de los productos y servicios financieros de crédito y ahorro de su competencia indirecta y directa	Monitoreo y seguimiento de las campañas publicitarias de los productos y servicios de crédito y ahorro en los sitios web de la competencia del banco.	Monitorear y realizar seguimiento de los sitios web de la competencia directa del Banco Mundo Mujer (Entidades financieras nacionales reportadas por la SFC).	Monitorear 5 sitios web de la competencia directa	(N° de sitios web de la competencia directa monitoreados)/(N° de sitios web de la competencia directa objeto del monitoreo)*100	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo
		Monitorear y realizar seguimiento de los sitios web de la competencia indirecta del Banco Mundo Mujer (Entidades financieras nacionales reportadas por la SFC).	Monitorear 20 sitios web de la competencia indirecta	(N° de sitios web de la competencia indirecta monitoreados)/(N° de sitios web de la competencia indirecta objeto del monitoreo)*100	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo
Informar al banco sobre la oferta de servicios digitales que ofrecen las Entidades Financieras, en sus productos financieros de crédito.	Monitoreo y seguimiento de la oferta de los servicios digitales que ofrecen las Entidades Financieras, en sus productos financieros de crédito.	Monitoreo y seguimiento de los canales digitales de la competencia en sus productos financieros	Monitorear 3 canales digitales de 13 cooperativas	(N° de canales digitales monitoreados)/(N° de canales digitales objeto del monitoreo por cooperativa)*100	Practicante Universitaria de la Gerencia de Mercadeo

Fuente: Elaboración Propia

ESTRATEGIAS PROPUESTAS

Como resultado del trabajo realizado se propusieron las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Objetivo 1.

Generar engagement con los clientes actuales y potenciales del Banco Mundo Mujer.

Estrategia1.

Utilizar los canales digitales con los que cuenta actualmente el Banco Mundo Mujer, como medio para obtener información de los consumidores financieros y conocer su opinión sobre los productos y servicios que actualmente ofrece la entidad e identificar nuevas necesidades que conduzcan a la mejora de los mismos o desarrollo de nuevos productos.

Actividad N°1.

Integrar el servicio en los tres canales digitales del Banco como app móvil, página web y Facebook.

Actividad N°2.

Comunicación del servicio por medio de campañas de marketing.

Beneficios.

Este servicio digital puede ser utilizado como herramienta para realizar estudios de investigación de mercado y desarrollo de productos.

Ofrecer una mejor experiencia de usuario a sus clientes.

Objetivo 2.

Analizar la viabilidad de ofrecer el producto de tarjeta de crédito.

Estrategia2.

Realizar un estudio de mercado para conocer la opinión de los consumidores actuales y potenciales del Banco Mundo Mujer sobre ofrecer el producto de tarjeta de crédito.

Actividad N°1.

Implementar una sección especial en la página web del Banco Mundo Mujer, que se podría llamar “Club BMM” donde los usuarios puedan registrarse y dar su opinión sobre los nuevos productos y servicios financieros que el banco pretende desarrollar, uno de ellos en este caso puntual, validar la propuesta de ofrecer la tarjeta de crédito.

Actividad N°2.

En la sección especial de la página web denominada “Club BMM” propuesta en la actividad 1, ofrecer asesoría especial sobre las consultas, dudas e inquietudes que los clientes actuales y potenciales tengan respecto al nuevo producto de Tarjeta de Crédito que pretende ofrecer el Banco Mundo Mujer. La asesoría también permite informar y conocer los gustos, inclinaciones y tendencias del consumidor hacia la viabilidad de ofrecer o no este producto.

Beneficios.

Dar a conocer los nuevos y actuales productos y servicios financieros del Banco.

Fidelizar y atraer nuevos clientes.

Medir estadísticamente la opinión de los clientes actuales y potenciales del Banco.

La nueva sección en la página web propuesta, es una plataforma de Co Creación para generar y fortalecer el engagement y la innovación con los clientes.

Esta estrategia es clave para aumentar la competitividad y la revolución de la banca tradicional teniendo en cuenta que la tecnología juega un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Pues la Co Creación consiste en que las empresas permitan que sus clientes le ayuden a hacer su producto de tal manera que el resultado final sea algo ajustado a sus preferencias y con todos los elementos que el mismo cliente ayudó a construir. (Marketing y Finanzas)

Objetivo 3.

Mejorar el enfoque de asesoría y acompañamiento de los usuarios para solicitar de manera inmediata ayuda sobre la consulta de saldo, la ubicación de cajeros, oficinas, Corresponsales, convenios de recaudo y resolver problemas e inquietudes que tengan sobre los productos y servicios financieros del banco; por medio de los actuales canales digitales con los que cuenta la entidad: App móvil, Facebook y página web.

Estrategia.

Mejorar la forma de interacción del cliente con el chatbot del Banco, para brindar una mejor experiencia a los usuarios.

Actividad N°1.

Realizar una encuesta a los usuarios sobre los problemas presentados en el uso y manejo de la plataforma chatbot.

Actividad N°2.

Implementar técnicas de inteligencia artificial en el chatbot para ayudar a mejorar la experiencia de los usuarios y asesorarlos en los temas para los que está habilitado.

Beneficio.

Atraer más clientes, por medio de la asesoría y acompañamiento sobre los productos y servicios financieros del banco a través del canal digital chatbot.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES

- El estudio realizado sobre los tipos de Tarjetas de Crédito de los 19 Establecimientos de Crédito reportados por la SFC, se constituye en un referente para apoyar al Banco Mundo Mujer en su investigación para definir la viabilidad de ofrecer Tarjetas de Crédito en sus productos financieros.
- En el presente trabajo de grado se identificaron y analizaron las buenas prácticas en el mercado que realizan los cuatro Bancos mejor posicionados de Colombia, relacionadas con la creación de valor agregado en sus principales productos y servicios financieros, que pueden ser tomadas como un referente, para implementar acciones que busquen una mejora continua e innovadora del portafolio del Banco Mundo Mujer.
- Las buenas prácticas en el mercado que realizan las cuatro entidades financieras mejor posicionadas en Colombia, se destacan por su innovación en lanzar nuevos productos multifuncionales, servicios que atraen a los clientes como herramientas digitales, aplicaciones, tecnologías entre otros e incorporan inteligencia artificial en los canales de voz, web y móvil ofreciendo una mejor experiencia, atención e interacción que permiten generar valor en los clientes, entablar mejores relaciones con ellos y satisfacer de una mejor manera sus expectativas para ganarse su lealtad y adhesión.
- El desarrollo de la práctica profesional me dejó una experiencia muy importante, tanto a nivel académico, personal y profesional, ya que me permitió poner en

práctica los conocimientos adquiridos en el Programa de Administración de Empresas, como también fortalecer y adquirir habilidades de comunicación, ingenio y resolución de problemas.

6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Banco W. (2017). Obtenido de https://www.bancow.com.co/canales-de-servicio/nuestras-oficinas/?gclid=EAlaIQobChMI7uXtloKl6QIVxpyzCh07qQ9GEAAYASAAEgLfEvD_BwE
- SOLER RAMOS, J. (2000). *Gestion de Riesgos Financieros*.
- Avila Bustos, J. C. (2005). *Medicion y control de riesgos financieros en empresas del sector real* . Bogota D.C.
- BANCAFACIL. (2013). Obtenido de <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=1500000000000028&idCategoria=4>
- Bancamia. (2020). Obtenido de <https://www.bancamia.com.co/>
- Banco Caja Social. (2018). Obtenido de Recuperado de: <https://www.bancocajasocial.com/portalservlet/bcs-public/inicio>
- Banco de Bogota. (2020). Obtenido de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota>
- Banco de Bogotá. (2020). Obtenido de <https://www.bancodebogota.com/wps/portal/banco-de-bogota/bogota>
- Banco Mundo Mujer. (s.f.). Obtenido de <https://www.bmm.com.co/nuestra-entidad.html>
- Banco Mundo Mujer. (s.f.). Obtenido de <https://docplayer.es/38950957-Microempresarios-que-acceden-a-creditos-del-banco-mundo-mujer-en-bogota-una-perspectiva-de-genero-ingrid-vanessa-garavito-pescador-codigo.html>
- Banco Mundo Mujer. (s.f.). Obtenido de <https://www.bmm.com.co/valores-Mundo-Mujer.html>
- Banco Mundo Mujer. (s.f.). Obtenido de <https://docplayer.es/38950957-Microempresarios-que-acceden-a-creditos-del-banco-mundo-mujer-en-bogota-una-perspectiva-de-genero-ingrid-vanessa-garavito-pescador-codigo.html>
- Banco Mundo Mujer. (2020). Obtenido de <https://www.bmm.com.co/>
- BANCO, M. (2019). *BANCO MUNDO MUJER*. Obtenido de <https://www.bmm.com.co/credito-libre-inversion.html>

Bancolombia, G. (11 de 05 de 2017). *Modelos de Negocio de Plataforma: soluciones de conexión digital*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/tendencias/innovacion/modelos-negocio-plataforma-soluciones-conexion-digital>

Bancolombia, G. (12 de 09 de 2019). *86% creció en los últimos años la cifra de teletrabajadores en Bancolombia*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-corporativos/cifra-de-teletrabajadores-crecio-85-por-ciento>

Bancolombia, G. (26 de 12 de 2019). *Entrada de nuevo competidor no afectó precios del cemento en noviembre*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/impacto-de-ecocementos-en-sector-construccion>

Bancompartir. (2018). Obtenido de <https://www.bancompartir.co/#!inicio>

BBVA. (11 de 03 de 2019). *BBVA*. Recuperado el 10 de 02 de 2020, de BBVA: <https://www.bbva.com/es/banca-autonoma-dar-soluciones-personalizadas-gracias-a-la-tecnologia/>

BBVA Colombia. (2020). Obtenido de <https://www.bbva.com.co/personas/servicios-digitales/net.html>

BMM-A.I.M.D.P. (s.f.).

Castro, S. (2007). *Guía práctica de vigilancia estratégica*. Navarra: Agencia Navarra de Innovación.

Catro, S. (2007). *Guía práctica de vigilancia estratégica*. Pamplona: Agencia Navarra de Innovación.

Colombia, S. F. (14 de Febrero de 2017). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado el 28 de Febrero de 2017, de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?!Servicio=Publicaciones&ITipo=publicaciones&IFuncion=loadContenidoPublicacion&id=60607>

ColombiaFintech. (20 de 10 de 2019). *ColombiaFintech*. Recuperado el 10 de 02 de 2020, de ColombiaFintech: <https://www.colombiafintech.co/novedades/bancos-digitales-tendencias-de-la-nueva-era>

Crédito, D. p. (Febrero de 2012). *CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION DE LA CARTERA*.

Davivienda. (2020). Obtenido de <https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo>

Davivienda. (s.f.). *Davivienda*. Obtenido de Davivienda: <https://www.davivienda.com>

Diego, C. (12 de Junio de 2016). *Economía Simple*. Recuperado el 10 de Febrero de 2020, de Economía Simple: <https://www.economiasimple.net/la-banca.html>

Economipedia. (12 de 06 de 2018). *Economipedia*. Recuperado el 11 de 02 de 2020, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/banca-etica.html>

- El Dinero. (17 de 05 de 2018). *El Dinero*. Recuperado el 10 de 02 de 2020, de El Dinero:
<https://www.eldinero.com.do/59801/que-es-la-banca-digital/>
- Escuela marketing and web. (9 de 07 de 2019). *Escuela marketing and web*. Recuperado el 15 de 02 de 2020, de Escuela marketing and web:
<https://www.antevenio.com/blog/2018/02/estrategias-de-performance-marketing-para-sector-bancario/>
- Finanzas Personales*. (5 de 31 de 2017). Obtenido de Compare las tasas para que escoja la mejor tarjeta de crédito: <https://www.finanzaspersonales.co/credito/articulo/en-donde-ofrecen-la-mejor-tasa-para-tarjeta-de-credito/72722>
- Fundacion de la Mujer*. (2013-1014). Obtenido de <https://www.fundaciondelamujer.com/>
- García M, C. (12 de Febrero de 2015). Tres entidades se estrenan este año en el negocio bancario.
- Gerencia.com. (12 de Junio de 2010). Obtenido de <http://www.gerencie.com/cdt.html>
- Gordon , D. (1990). *Sistemas de informacion Gerencial*.
- Grupo Bancolombia*. (2020). Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/personas>
- iahorro*. (s.f.). Obtenido de Los mejores productos financieros y bancarios:
<https://www.iahorro.com/productos-financieros.htm>
- La República. (2018). *La República*. Obtenido de La República:
<https://www.larepublica.co/finanzas/banco-davivienda-es-el-rey-en-las-tarjetas-de-credito-de-marca-compartida-2712013>
- La ventaja competitiva*. (1980).
- Libre Merado. (14 de 01 de 2019). *Libre Merado*. Recuperado el 11 de 02 de 2020, de Libre Merado:
<https://www.libremercado.com/2019-01-14/que-es-un-banco-responsable-1276631241/>
- Minsalud. (2016). *PLAN DE MONITOREO, SEGUIMIENTO*. Obtenido de
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/plan-monitoreo-seguimiento-ent-sm.pdf>
- Paola_Hrндz. (7 de 10 de 2019). *Mejores tarjetas de crédito por tasa de interés*. Obtenido de RANKIA: <https://www.rankia.co/blog/ranking-tarjetas-credito-debito/4368371-mejores-tarjetas-credito-por-tasa-interes>
- Paola_Hrндz. (10 de 06 de 2019). *Rankia*. Obtenido de Mejores tarjetas de crédito por tasa de interés: <https://www.rankia.co/blog/ranking-tarjetas-credito-debito/4368374-mejores-tarjeta-credito-segun-cuota-manejo>
- Porter, M. (1980). *Ventaja competitiva*.

- Rankia. (2018). *Rankia*. Obtenido de Rankia: Tarjetas de crédito de marca compartida: definición, bancos y ventajas
- Rankia. (4 de 08 de 2019). Obtenido de ¿Cuáles son los intereses que cobran las tarjetas de crédito?: <https://www.rankia.co/blog/ranking-tarjetas-credito-debito/4210626-cuales-son-intereses-que-cobran-tarjetas-credito>
- Rankia. (15 de 06 de 2019). Obtenido de listado-principales-bancos-colombia: <https://www.rankia.co/blog/listado-principales-bancos-colombia/4276273-que-banco-mundo-mujer>
- REPÚBLICA, L. (2018). *LA REPÚBLICA*. Obtenido de LA REPÚBLICA: <https://www.larepublica.co/finanzas/banco-davivienda-es-el-rey-en-las-tarjetas-de-credito-de-marca-compartida-2712013>
- Restrepo, M. (2020 de 01 de 16). *Mejores tarjetas de crédito 2020: Tasa efectiva anual*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/ranking-tarjetas-credito-debito/3135949-mejores-tarjetas-credito-2020>
- Restrepo, M. (20 de 01 de 2020). *Mejores tarjetas de débito para 2020*. Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/ranking-tarjetas-credito-debito/3454587-mejores-tarjetas-debito-para-2020>
- Restrepo, M. (27 de 01 de 2020). *Rankia, Mejores Bancos Colombia 2020*. Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/mejores-cdts/3449454-mejores-bancos-colombia-2020>
- Salvador, M. I. (2016). *AGREGADO DE VALOR: Compartiendo conceptos*. Material de difusión generado por técnicos de la Estación Experimental Agroforestal Esquel.
- SFC. (4 de Agosto de 2013). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/NuestraSuperintendencia/nuestraentidad.htm>
- SFC. (3 de 04 de 2020). *Superfinanciera Financiera de Colombia*. Obtenido de Comparativo de las principales tarifas de los establecimientos de crédito: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/61279>
- SISTEMA DE ADMINISTRACION* . (s.f.). Obtenido de https://6624882e-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/angeldorantess/Home/EJEMMARCOT.pdf?attachauth=ANoY7coFLUoTNHgfGqqvbN0PoZfIE6EjibgJ99F5liX5U2n4UMCjfRhLWFhby4clvIUR26_J72Y_i2qUzAPxpy6yPLejdPH3oCJsN_RkzBukue1i-HcDNvjaMg77DvYIQC7kc0whxJDKVpWvx_P0tFe
- T., J. C. (19 de 06 de 2019). *Mejores tarjetas de crédito*. Obtenido de tranquifinanzas: <https://tranquifinanzas.com/blog/deudas/mejores-tarjetas-de-credito-del-momento/>
- wikipedia. (2020). *wikipedia*. Recuperado el 10 de 02 de 2020, de wikipedia: https://es.wikipedia.org/wiki/Banca_electr%C3%B3nica

Wikipedia. (2020). *Wikipedia*. Recuperado el 10 de 02 de 2020, de Wikipedia:
https://es.wikipedia.org/wiki/Banca_m%C3%B3vil

Wikipedia. (2020). *Wikipedia*. Recuperado el 11 de 02 de 2020, de Wikipedia:
https://es.wikipedia.org/wiki/Banca_%C3%A9tica

Zuleta, L. A., Misas, M., & Jaramillo, L. (2016). *La competencia y la eficiencia en la banca colombiana*.
Bogotá, D.C.: Fedesarrollo, Asobancaria.