



APLICACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE
ORGANIZACIONES AL BANCO ITAU COLOMBIA

JAIME ALEXANDER FINO QUINTERO

Facultad de administración de empresas

Universidad Santo Tomás

Noviembre, 2020



APLICACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE
ORGANIZACIONES AL BANCO ITAU COLOMBIA

JAIME ALEXANDER FINO QUINTERO

Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gestión Para El Desarrollo Empresarial

Director

Miguel Ángel Cortes Parra

Facultad de Administración de Empresas

Universidad Santo Tomas

Noviembre, 2020

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, noviembre de 2020

Al Señor Dios Todopoderoso.

A mi madre, quien siempre me ha alentado a
perseverar en los propósitos.

A mis hijas, que llenan de felicidad mi vida.

A toda mi familia.

AGRADECIMIENTOS

El autor del presente trabajo expresa sus agradecimientos:

Al Alma Máter.

Al doctor MIGUEL ANGEL CORTES PARRA, director del Trabajo de Grado, por su tiempo, paciencia y generosa accesoria.

Al distinguido Cuerpo Docente de la facultad, por su idoneidad académica y sus enseñanzas.

A todas las personas que en una u otra forma colaboraron en la realización de este presente trabajo.

Contenido

1.1. 13

1.2. 13

1.2.1. 13

1.3. 14

1.3.1. 14

1.3.2. 15

1.4. 15

2.1. 16

2.2. 18

2.3. 19

2.4. 19

3.1. 21

3.1.1. 21

3.1.2. 22

3.1.3. 23

3.1.4. 24

3.1.5. 25

3.1.6. 26

3.1.7. 27

3.1.8. 29

3.1.9. 30

3.1.10. 31

3.1.11. 32

3.1.12. 33

3.1.13. 34

3.1.14. 35

3.1.15. 36

3.2. 37

4.1. 38

4.2. 38

4.2.1. 39

4.3. 39

4.4. 40

5.1. 41

5.2. 41

5.3. 42

5.4. 42

5.5. 43

TABLAS

Tabla 1.	26
Tabla 2.	40
Tabla 3.	41
Tabla 4.	41
Tabla 5.	42
Tabla 6.	42
Tabla 7.	42
Tabla 8.	43
Tabla 9.	43
Tabla 10.	44
Tabla 11.	45

FIGURAS

Figura 1.	16
Figura 2	17
Figura 3	18
Figura 4	21
Figura 5	22
Figura 6	23
Figura 7	24
Figura 8	25
Figura 9	26
Figura 10	28
Figura 11	29
Figura 12	30
Figura 13	31
Figura 14	32
Figura 15	33
Figura 16	34
Figura 17	35
Figura 18	36

RESUMEN

El propósito de la investigación adelantada consistió en presentar un plan de mejoramiento que contribuya al desarrollo estratégico y operacional del Banco ITAU y a la generación de ventajas competitivas y comparativas de éste en el mercado financiero colombiano, mediante la aplicación de la metodología correspondiente al modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO®) desarrollado por el grupo de investigación en gerencia de gran, pequeña y mediana empresa G3PyMEs, bajo el cual se aplicó un proceso de análisis transversal de información primaria y secundaria que aportó a la fundamentación y creación de un plan de acción enfocado en el fortalecimiento de la innovación y la competitividad de la entidad y su proyección a futuro. Concluyendo así que la estrategia resultante de la aplicación del modelo MMGO®, se enfoca en la ampliación de la cobertura de la entidad, en congruencia con su objeto social y con el cumplimiento de su visión.

Palabras clave: Diagnóstico, modernización empresarial, análisis financiero, MMGO®.

ABSTRACT

The purpose of the research carried out was to present an improvement plan that contributes to the strategic and operational development of the ITAU Bank and to the generation of its competitive and comparative advantages in the Colombian financial market, by applying the methodology corresponding to the modernization model for the management of organizations MMGO® developed by the SME Large, Small and Medium Enterprise Management Research Group, G3PyMEs, under which a process of transversal analysis of primary and secondary information was applied that contributed to the foundation and creation of an action plan focused on strengthening the innovation and competitiveness of the entity and its future projection.

Thus, concluding that the strategy resulting from the application of the MMGO® model, focuses on the expansion of the entity's coverage, in congruence with its social purpose and with the fulfillment of its vision.

Keywords: Diagnostic, business modernization, financial analysis, MMGO®.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico y social del país ha presentado un proceso de evolución constante, tal que ha tenido que someterse a un proceso permanente de innovación y desarrollo, para competir en un mercado altamente concentrado, más aún en las ciudades principales, donde la oferta es más amplia, en consecuencia las entidades financieras que operan a nivel nacional han tenido que buscar herramientas para ampliar su cobertura, tales como corresponsales no bancarios, cajeros multiservicios, entre otros.

En consecuencia, estas entidades no pueden mantenerse estáticas en cuanto a sus procesos y procedimientos, sino que deben focalizar sus esfuerzos en mejorar las condiciones de su servicio para generar ventajas competitivas y comparativas que los lleven a mantener y mejorar su participación en un mercado cada vez más agresivo, donde la oferta se configura a través de diferentes variables que llevan a los usuarios a mantenerse o a cambiarse de entidad financiera.

Razón por la cual debe mantenerse un proceso de mejoramiento continuo que responda a las necesidades de los usuarios y se alinee con las políticas públicas que promueven el proceso de bancarización en el país, y que apuntan a la accesibilidad de la población al sector financiero.

En contraste con lo anterior el área de investigación corresponde al de consultoría empresarial, mediante el cual se busca plantear una propuesta de mejora que contribuya al desarrollo estratégico y operacional de la entidad, y al desarrollo de ventajas competitivas y comparativas que aporten al incremento de su participación en el mercado.

1. GENERALIDADES

1.1. Formulación del problema

¿Qué propuesta de mejora puede contribuir al desarrollo estratégico y operacional del Banco ITAU y para el desarrollo de ventajas competitivas y comparativas de éste en el mercado financiero colombiano?

1.2. Planteamiento del problema

El problema base de investigación corresponde a la necesidad del Banco Itaú por generar ventajas competitivas y comparativas en un mercado altamente competido y concentrado.

1.2.1. Antecedentes

El desarrollo del sector financiero en Colombia en el último siglo ha presentado grandes cambios, en los cuales ha generado aportes positivos y negativos al desarrollo social y económico nacional, donde en 1919 el sistema financiero correspondía casi en su totalidad a entidades bancarias, además de una política económica desorganizada y desregulada, factores que conllevaron a una crisis monetaria en 1922, la cual se solventó a través de las sugerencias del profesor Kemmerer que conllevaron el 1923 a la creación del Banco de la República y de la Superintendencia Bancaria como entes de regulación y control (Portafolio, 2019).

Posteriormente en los años 30 surge la oferta de bancos de fomento, cuya función se encamina a la promoción de sectores específicos de la economía, y a la dinamización de ésta y su aporte social, los cuales terminaron convirtiéndose en una herramienta de financiación a bajo costo para la elite nacional, factores que conllevaron a una eficiencia sostenida del sistema financiero en Colombia, hasta los años noventa donde a partir del proceso de liberalización y privatización, se amplía el espectro del sector y llegan competidores extranjeros; lo que conlleva

al desarrollo del sistema multibanca que abarca la prestación de diferentes servicios por la misma entidad (Portafolio, 2019).

En consecuencia, el sector financiero ha presentado una marcada evolución en los últimos años, en los cuales la tecnología, la accesibilidad y la transaccionalidad se han convertido en la base de desarrollo del sistema (Dinero, 2018).

Factores que han conllevado a un incremento en la competitividad del sector, donde la configuración de la oferta se ha convertido en la principal variable de comparación para los usuarios en forma y fondo, ya que no solo se basa en los servicios prestados, sino en la accesibilidad, transaccionalidad y costo, dado que los usuarios son cada vez más sofisticados y exigentes, sumado a la agresividad de las acciones de los competidores (Echeverri, 2019).

Es así como al analizar el comportamiento del consumidor financiero y sus requerimientos, en un estudio adelantado por Accenture, se evidencia que los consumidores de la banca no solo en Colombia, sino en diferentes mercados presentan una amplia evolución en cuanto a sus necesidades y expectativas (Accenture, 2018)

Razón por la que se debe explorar el desarrollo y la connotación actual del mercado financiero colombiano, para encontrar las variables que pueden configurar una mejora significativa en el desarrollo de las operaciones del Banco ITAU a nivel nacional.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Presentar un plan de mejoramiento que contribuya al desarrollo estratégico y operacional del Banco ITAU y a la generación de ventajas competitivas y comparativas de este en el mercado financiero colombiano.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar el entorno del sector financiero en Colombia y las implicaciones de éste en el desarrollo de las actividades del Banco ITAU en Colombia.
- Aplicar un proceso de diagnóstico empresarial al Banco ITAU.
- Identificar las principales falencias que presenta la entidad actualmente a nivel organizacional y operacional.
- Formular un plan de mejoramiento que aporte al desarrollo de las operaciones de la entidad en Colombia y que aporte a la generación de ventajas competitivas y comparativas en el sector financiero.

1.4. Metodología

La metodología aplicada en el desarrollo de la presente investigación corresponde al Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®) desarrollado por el grupo de investigación en gerencia de gran, pequeña y mediana empresa G3PyMEs, bajo el cual se aplica un proceso de análisis transversal de información primaria y secundaria que aporte a la fundamentación de un proceso de modernización gerencial, soportado en acciones que fomenten la innovación y la competitividad.

Para lo cual se desarrollarán una serie de matrices que sirvan como instrumento de calificación y medición, enfocado hacia un proceso de evaluación sistémica de los factores que intervienen en el desarrollo organizacional y operacional de la entidad.

2. Análisis de entornos / sector

2.1. Análisis del Macro entorno

El desarrollo económico nacional ha presentado un comportamiento de recuperación que promueve el mejoramiento del desempeño de las cifras asociadas a los diferentes indicadores macroeconómicos, de manera que a partir del desarrollo de las actividades productivas en el país, y al desarrollo de las diferentes variables que intervienen en la dinámica económica nacional, el DNP proyecta un crecimiento de la economía que alcanza el 4.5% de la fecha al 2022, como respuesta a las acciones conferidas en el plan de desarrollo vigente, que además se focaliza en la reducción de la tasa de población en condiciones de pobreza extrema (DNP, 2019).

Luego en cuanto al desarrollo del indicador de desempleo, éste ha venido presentando un comportamiento creciente desde 2015 como se evidencia en la siguiente ilustración, de manera que se evidencia el impacto de este a nivel de calidad de vida y del comportamiento de los indicadores de productividad y capacidad adquisitiva de la población, que inherentemente terminan por tener implicaciones en los procesos de captación de capital y colocación de crédito (Banrep, 2019)

Figura 1.

Tasa de desempleo.

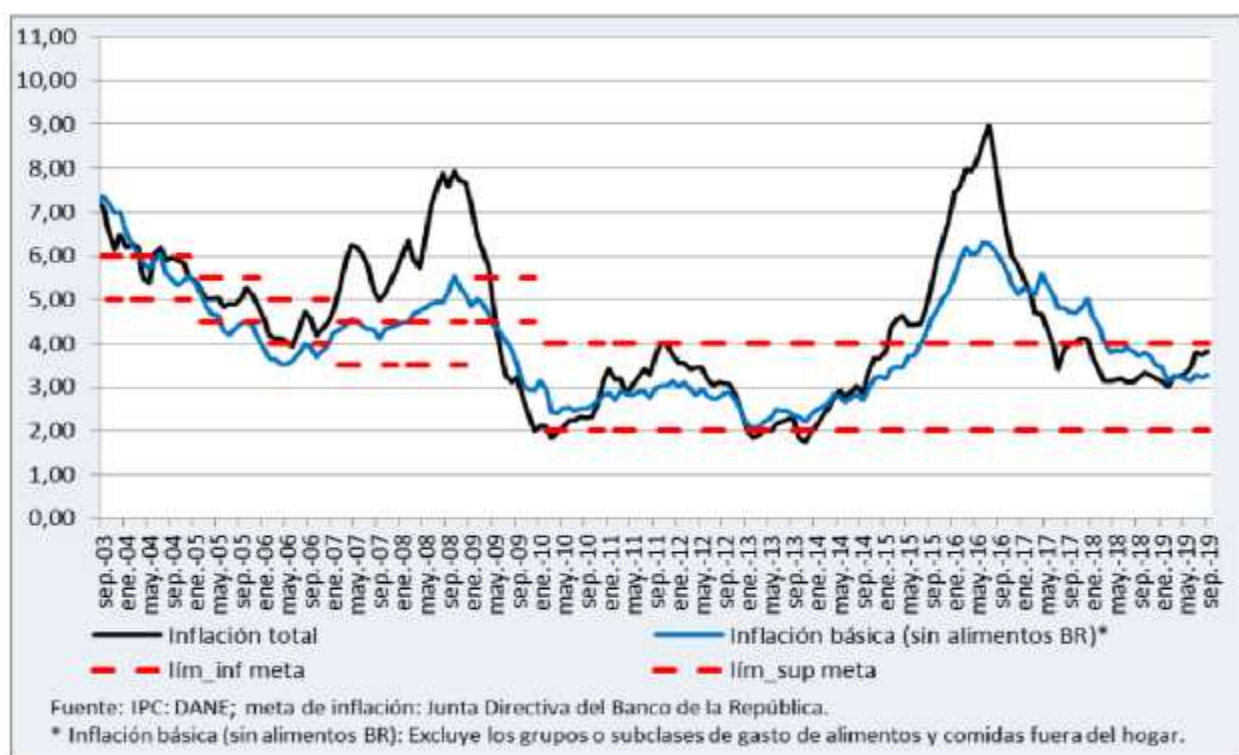


Fuente: Banrep, 2019

Sumado a esto la devaluación de la moneda ha mantenido un aumento significativo, frente al valor de las divisas, impactando directamente en el nivel de inflación y en el índice de precios al consumidor, como resultado de la alta dependencia de productos importados para mantener la cobertura de la canasta básica nacional (Banrep, 2019).

Figura 2

Inflación y meta de inflación



Fuente: Banrep, 2019

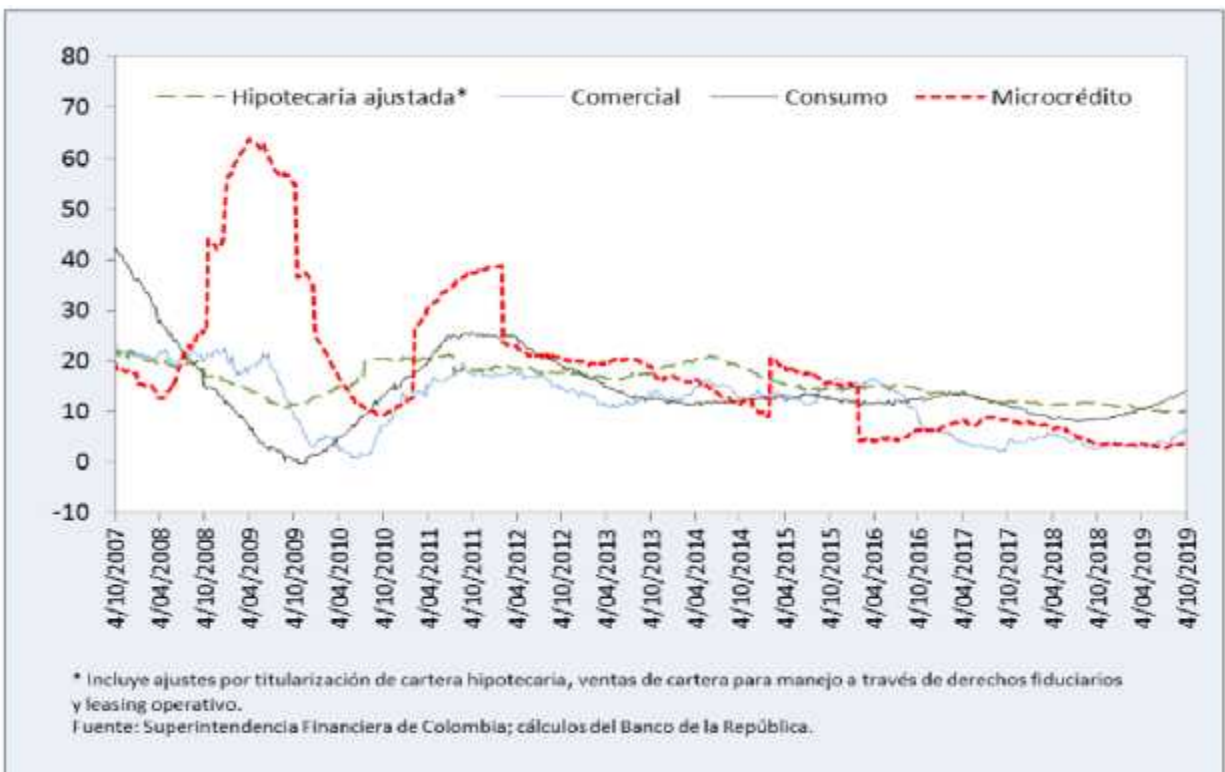
Así mismo, el PIB apenas presenta un comportamiento promedio que no supera el 3%, donde la cartera, las exportaciones, la construcción y el mercado laboral, mantienen un comportamiento débil, sin proyecciones de presentar alguna mejora significativa, en un escenario donde la cuenta corriente presenta un desbalance de (-4.6%) del PIB el cual a su vez impacta el desarrollo de este indicador, como resultado del deterioro del déficit comercial (Banrep, 2019)

2.2. Análisis del micro entorno

El sector financiero por su parte no es ajeno al desarrollo de la dinámica económica nacional, dado que el sector financiero es directo dependiente de ésta, donde se encuentra que pese a la tendencia creciente que presenta la base monetaria nacional, las diferentes líneas de crédito que presentan las entidades financieras en la actualidad, han mantenido un comportamiento estable en los últimos años, y que no se presenta una variación significativa en los índices de demanda presentados, como se puede ver en la siguiente ilustración (Banrep, 2019).

Figura 3

Comportamiento agregados monetarios y crediticios



Fuente: Banrep, 2019

En contraste con lo anterior, y ante la estabilidad del sector, se encuentra que la inversión extranjera directa en el país, ha presentado una tendencia creciente, donde del total de inversión el sector financiero ha recibido el 17% de la inversión generada en el periodo comprendido entre enero y junio del año en curso, demostrando la alta relevancia del sector en la dinámica económica nacional, además de la alta representación que presenta en el desarrollo transaccional del país (Banrep, 2019).

2.3. Entorno misional

La banca de desarrollo soporta el desarrollo misional de las entidades financieras, las cuales contribuyen a los procesos de inclusión y mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones a través de la generación de oportunidades de financiamiento e inversión que aporten al crecimiento de las unidades productivas, y que por ende incida directamente en el comportamiento de la dinámica económica nacional, donde en Colombia a través del Fondo Nacional de Garantías, sirve como multiplicador del índice de acceso al crédito, donde el uso de esta herramienta ha implicado financiaciones que representan el 1.5 del PIB nacional, de manera que a través de este, de Bancóldex y de la banca de segundo piso, se han generado múltiples iniciativas enfocadas a favorecer la inclusión financiera (Kulfas, 2018)

2.4. Entorno estratégico

El desarrollo estratégico del sector financiero en el país, apunta al mejoramiento de los índices de inclusión y acceso al crédito, de manera que esto soporte la dinamización de la producción y por ende de la economía, donde, bajo las cifras emitidas por Bancóldex, los fondos desembolsados en el último periodo alcanzan los 4 billones de pesos colombianos, destinados al fortalecimiento de la cadena productiva nacional, a través de la financiación del capital de

trabajo de microempresas, del capital de trabajo y la modernización de pequeñas y medianas empresas, y para actividades de comercio exterior, lo cual evidencia el fortalecimiento de las políticas de desarrollo y acceso al crédito, que promueven el mejoramiento del entorno estratégico del sector financiero en el país (Kulfas, 2018).

Así mismo se presenta el Fondo Nacional de Garantías, como otro de los actores que fomenta el desarrollo del entorno estratégico del sector a través de la financiación de emprendimientos formales o informales (Kulfas, 2018)

3. Diagnóstico organizacional

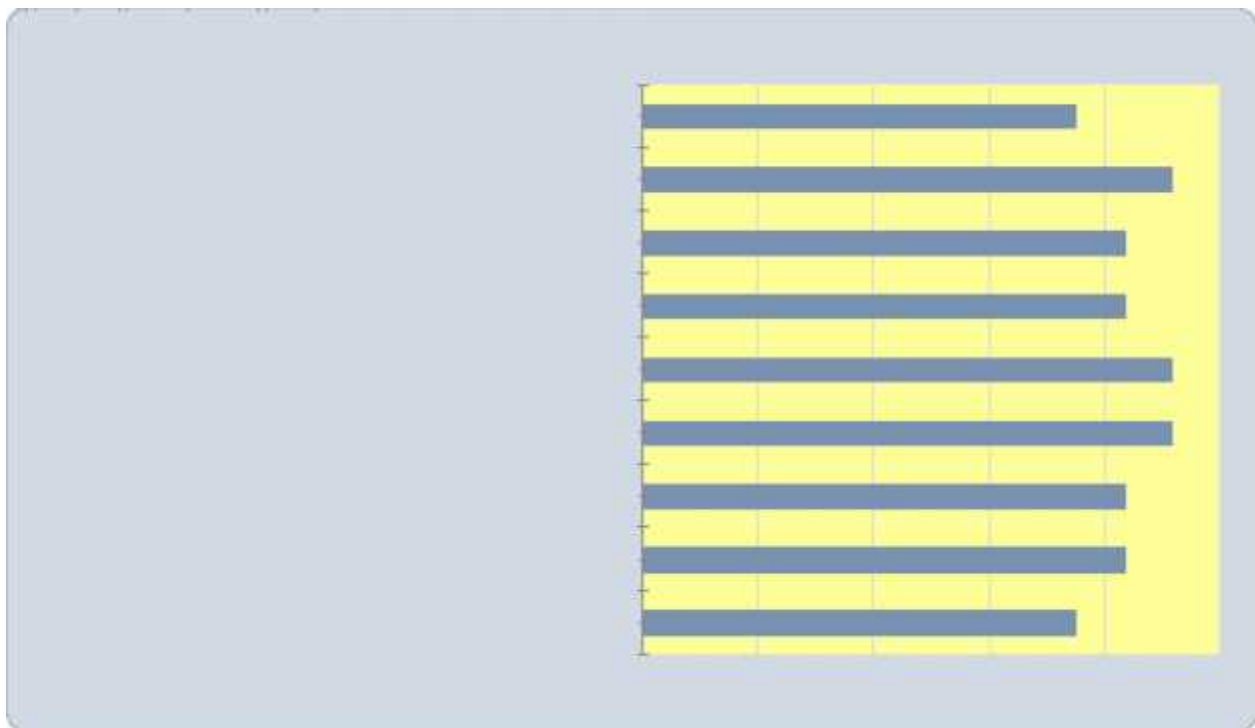
3.1. Aplicación de herramientas de diagnóstico

Para el análisis diagnóstico se aplicó la herramienta MMGO®, la cual proporciona un modelo que permite observar las diferentes acciones realizadas al interior de la empresa, y la manera en la que estas contribuyen al desarrollo operacional y organizacional de ésta a partir de la calificación del desarrollo de cada una de las dimensiones que la componen, tal como se evidencia en las ilustraciones resultantes, presentadas a continuación.

3.1.1. Entorno económico

Figura 4

Entorno económico



Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

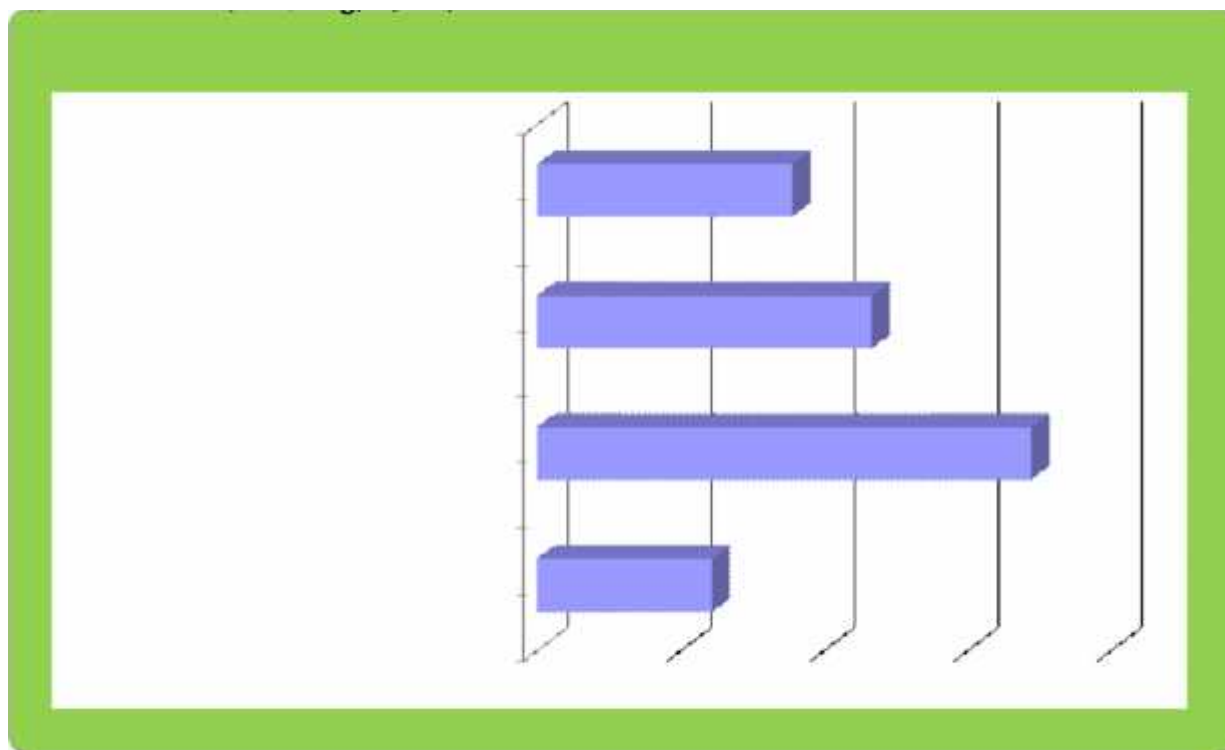
El entorno económico del sector en el que desarrolla la empresa tiene varias connotaciones, no solo por su desarrollo, sino por la participación de este a nivel transversal en el

desarrollo económico nacional, donde la población en general tiene relación directa con el sector financiero, de ahí que las actividades del sector presenten una alta relevancia en el contexto nacional, de manera que a raíz de estos factores, es uno de los sectores que presenta más fomento a nivel de políticas y de acciones de desarrollo y expansión, sin embargo gracias a los factores de devaluación de la moneda, y al comportamiento de los indicadores macroeconómicos en general, se presentan algunos vacíos que deben ser cubiertos a través de estrategias que permitan minimizar el riesgo asociado e incrementar los efectos positivos en el desarrollo operacional de la entidad.

3.1.2. Direccionamiento estratégico

Figura 5

Direccionamiento estratégico



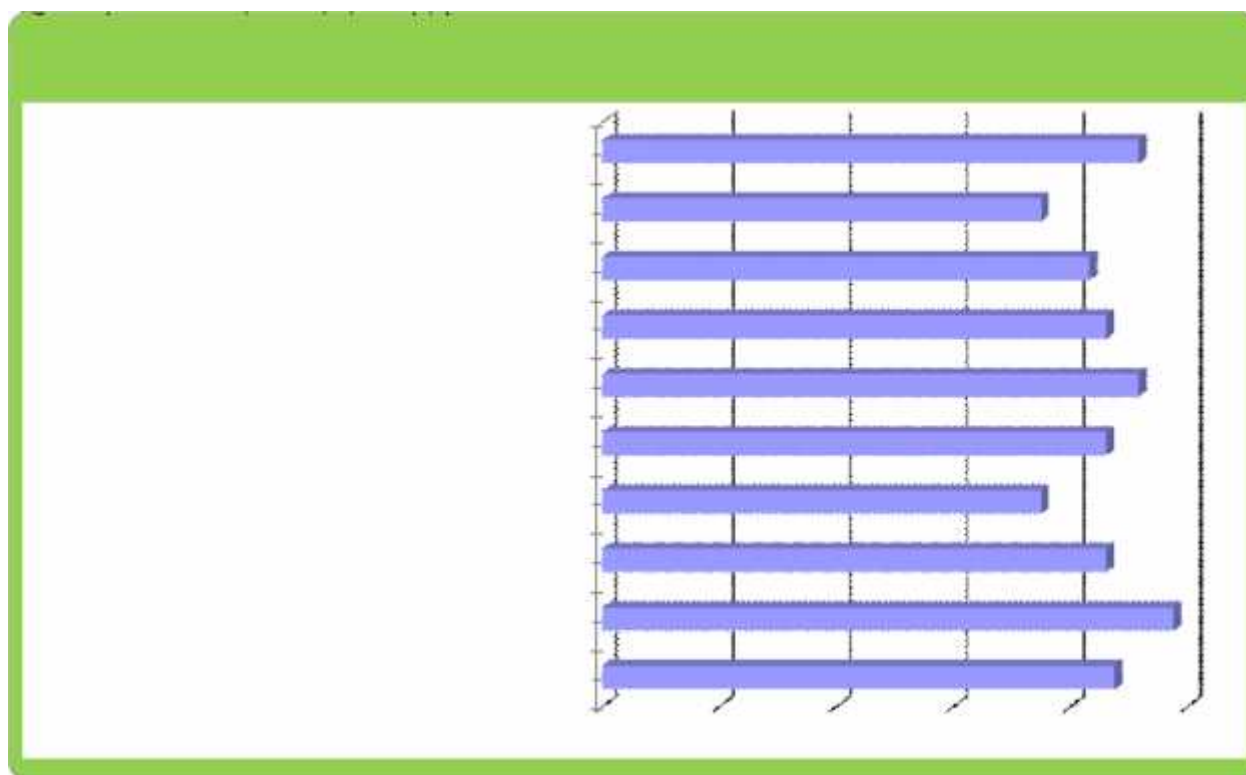
Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

El direccionamiento estratégico de la entidad parte de los lineamientos de la casa matriz, sin embargo en Colombia ha incursionado con una cobertura representativa , en la que actualmente cuenta con 3.494 empleados, 161 sucursales y 174 cajeros automáticos “ATM”, posicionado como el séptimo banco en el país por nivel de activos, sin embargo la cuota de mercado alcanzada apenas llega al 4.7% a noviembre de 2018, de manera que se evidencia que pese al desarrollo de estrategias que soportan una cultura organizacional y corporativa fuerte, se presentan deficiencias a nivel de las estrategias de captación del mercado, de manera que deben promoverse acciones que fomenten el incremento de la participación de la entidad en el sector, y que le permitan alinearse a los resultados generados por las filiales de otros países de la región.

3.1.3. Gestión de mercadeo

Figura 6

Gestión de mercadeo



Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

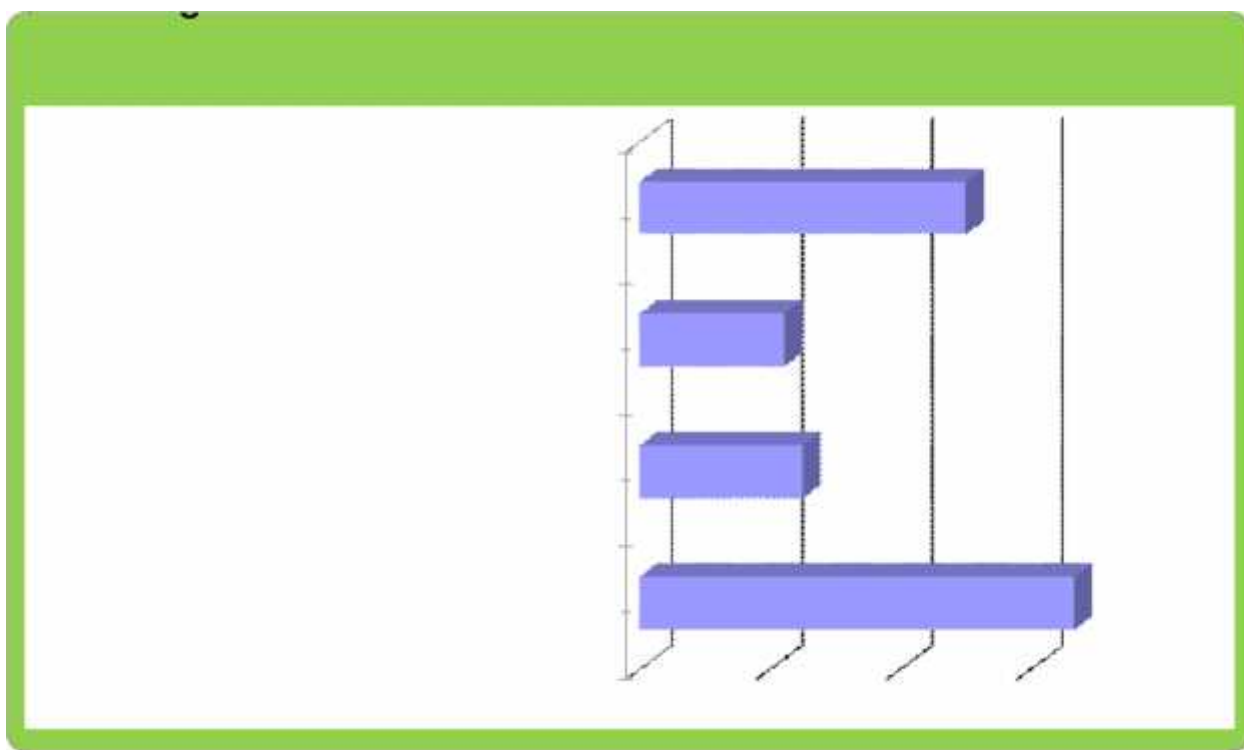
Según el último informe de gestión y sostenibilidad de la entidad, la organización enfoca su gestión de imagen hacia un modelo colaborativo que se enfoca en fortalecer las actividades de sus clientes, razón por la que se ha posicionado como el banco privado más grande de Latinoamérica, tal como lo describe su última pauta en la que centralizan todas sus acciones en el beneficio de sus clientes.

Sin embargo, se denota que en el mercado colombiano aún es una firma relativamente nueva, con apenas dos años en el sector, por lo que no ha logrado aun el nivel de penetración deseado, de manera que la entidad debe aplicar un proceso de análisis más profundo del mercado colombiano y de sus particularidades, para generar un mayor impacto y así mismo aumentar su participación relativa, en aprovechamiento de la solidez y trayectoria que goza en la región.

3.1.4. Cultura organizacional.

Figura 7

Cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

A nivel de cultura organizacional la entidad centra sus operaciones en siete premisas que sirven como lineamiento del desarrollo de sus operaciones, centrándose principalmente en la satisfacción del cliente, en una cultura ética y enfocada en el mejoramiento constante de los procesos de gestión humana, sin embargo a nivel de desarrollo y reconocimiento la empresa no cuenta con un proceso de soporte para el retiro de sus colaboradores, y a nivel de participación, pese a que acepta aportes de sus colaboradores en cuanto al mejoramiento de procesos y de gestión, la aplicación de estos debe ser sometida a aprobación, por lo que se ralentiza el proceso correspondiente.

3.1.5. Estructura organizacional.

Figura 8

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

En lo que corresponde a la estructura organizacional, ésta presenta una dependencia directa a nivel operacional de la filial de Chile que funciona como casa matriz y de Brasil que funciona como accionista controlador, factor que incrementa el nivel de burocratización de los

procesos, sin embargo el alto nivel de estandarización permite que la entidad cuente con certificaciones en procesos, en calidad e incluso haya logrado ser la primera entidad en lograr certificarse en procesos de desarrollo sostenible y medioambiental.

Donde la evolución de la estructura responde a las necesidades del entorno, y permite que cada línea enfoque en el desarrollo de actividades específicas en el logro de resultados, sin embargo cabe anotar que uno de los procesos que ha impactado el desarrollo de mercado de la entidad en el sector, es la tercerización del manejo de los agentes freelance, lo cual ha generado alteraciones en los procesos de estos, en términos de afectación de la comisión percibida por estos y de la posible pérdida de talentos en colocación para la entidad, por incremento en la burocratización de los procesos de gestión y radicación.

3.1.6. Producción.

Figura 9
Producción



Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

En lo que corresponde a la gestión de producción, ésta presenta un buen desarrollo gracias al alto nivel de estandarización y a los adelantos de la entidad en materia de procesos a nivel transversal, sin embargo se presentan errores en los procesos comerciales, que tienen algún tipo de implicación con la captación y la colocación de recursos en Colombia, por lo que debe propender por la aplicación de estrategias agresivas de mercadeo y publicidad, acompañadas de fuertes diferenciadores que atraigan a los consumidores financieros, a través de una oferta alternativa de mercado, que sea atractiva en términos de rentabilidad y eficiencia.

3.1.7. Gestión financiera.

Tabla 1.

Análisis financiero.

Estados financieros cortados a 31 Dic	2015	2016	2017	2018
Datos en miles de pesos (\$000,00)				
TOTAL ACTIVOS	31.483.440.316,00	30.784.904.700,00	29.518.132.016,00	30.371.431.866,00
PATRIMONIO	3.715.044.824,00	3.580.475.458,00	3.466.517.877,00	3.484.908.360,00
INGRESOS OPERACIONALES	2.501.411.843,00	3.036.722.445,00	2.791.011.183,00	2.600.484.400,00
UTILIDAD BRUTA	1.445.806.477,00	1.393.678.177,00	1.284.281.684,00	1.416.156.351,00
UTILIDAD OPERACIONAL	921.796.272,00	474.302.153,00	580.734.207,00	835.573.860,00
GANANCIAS Y PERDIDAS	319.241.495,00	- 150.926.179,00	- 121.281.522,00	10.343.857,00
Datos en miles de pesos (\$000,00)				
	2015	2016	2017	2018
CIFRAS DE NEGOCIO E INDICADORES				
RETORNO SOBRE ACTIVOS (ROA)	2,93	1,54	1,97	2,75
RETORNO SOBRE INVERSION (ROI)(ROE-RETURN ON EQUITY)	8,59	4,22	3,50	0,30
MARGEN NETO	12,76	4,97	4,35	0,40
MARGEN BRUTO	57,80	45,89	46,01	54,46
MARGEN OPERACIONAL	36,85	15,62	20,81	32,13

Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

Figura 10

Gestión financiera



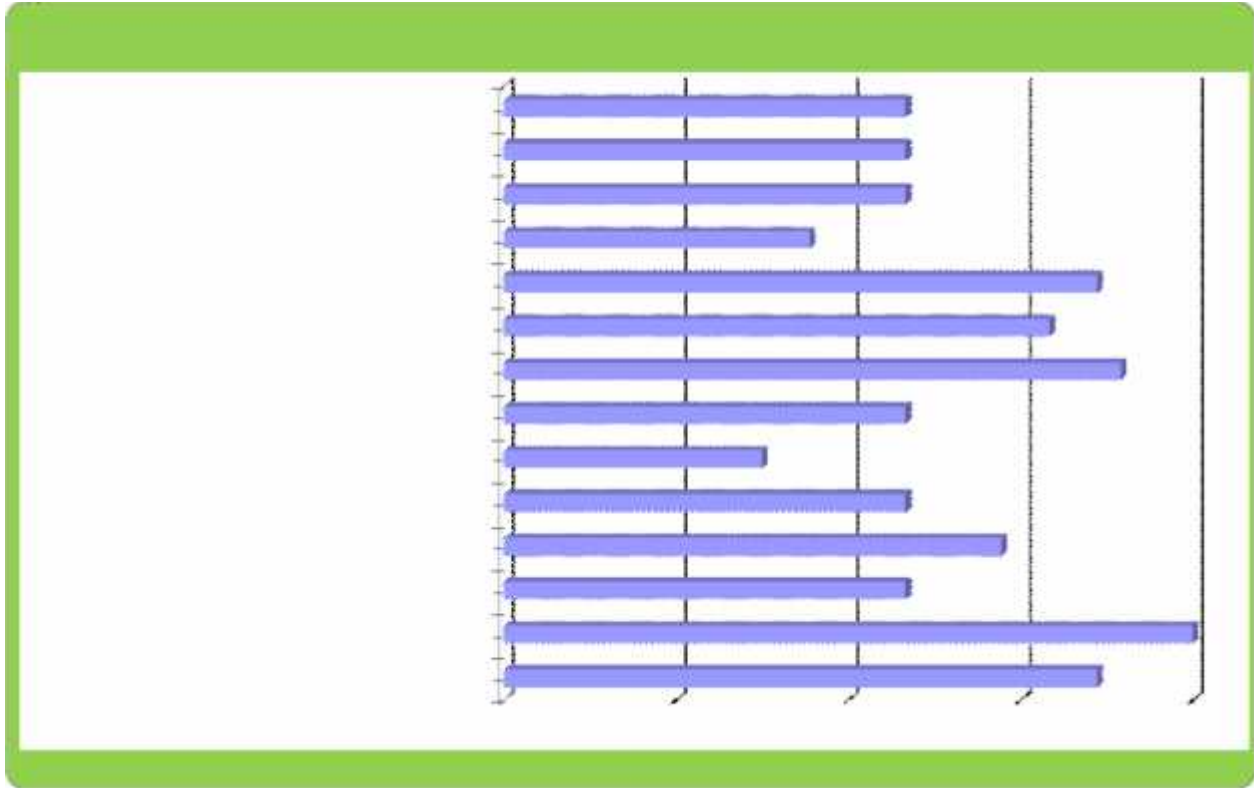
Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

En base al análisis de los resultados financieros históricos de la entidad, se encuentra que pese a sus esfuerzos y a los altos niveles de gestión de procesos y de gestión de talento humano que desarrolla, la entidad no ha logrado llegar al posicionamiento que busca en el sector, factor que representó la generación de pérdidas en los periodos 2016 y 2017, así como también la reducción de sus ingresos operacionales, por lo que se evidencia que la empresa cuenta con un desarrollo estructural y con la solidez necesaria para convertirse en un actor importante en el entorno financiero nacional, sin embargo debe analizar la cobertura de servicio que puede ofrecer y la manera en que puede lograr una verdadera diferenciación que le permita acceder a una mayor cuota de mercado.

3.1.8. Gestión humana.

Figura 11

Gestión humana



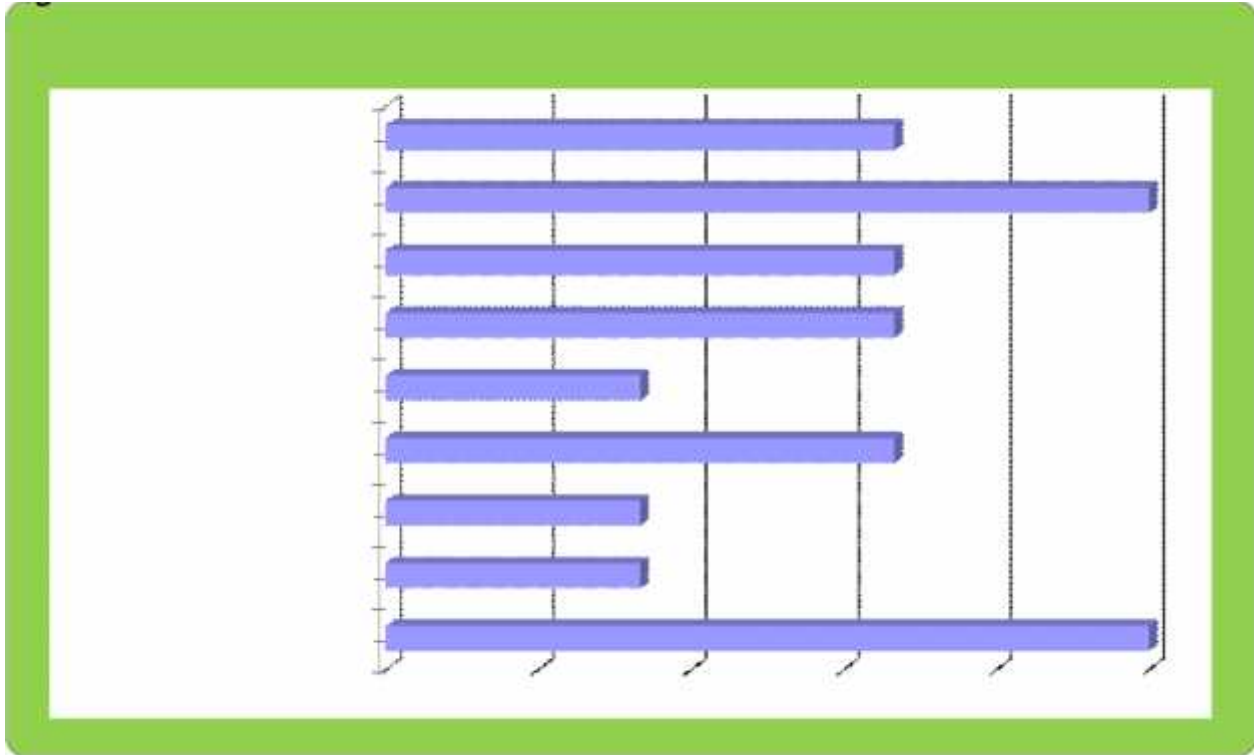
Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

En los procesos de gestión humana de la empresa se evidencia cómo a pesar de contar con consultores expertos y contar con procesos estandarizados que propenden con fomento de la gestión de calidad, se presentan algunos vacíos en términos principalmente de selección y reclutamiento, y con lo que compete a la promoción del personal, dado que al no presentarse un proceso marcado de crecimiento se reducen las expectativas de crecimiento al interior de la organización, factor que le resta competitividad a las políticas de gestión humana, respecto a las del sector.

3.1.9. Logística.

Figura 12

Logística (Elaboración propia) (MMGO®)



Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

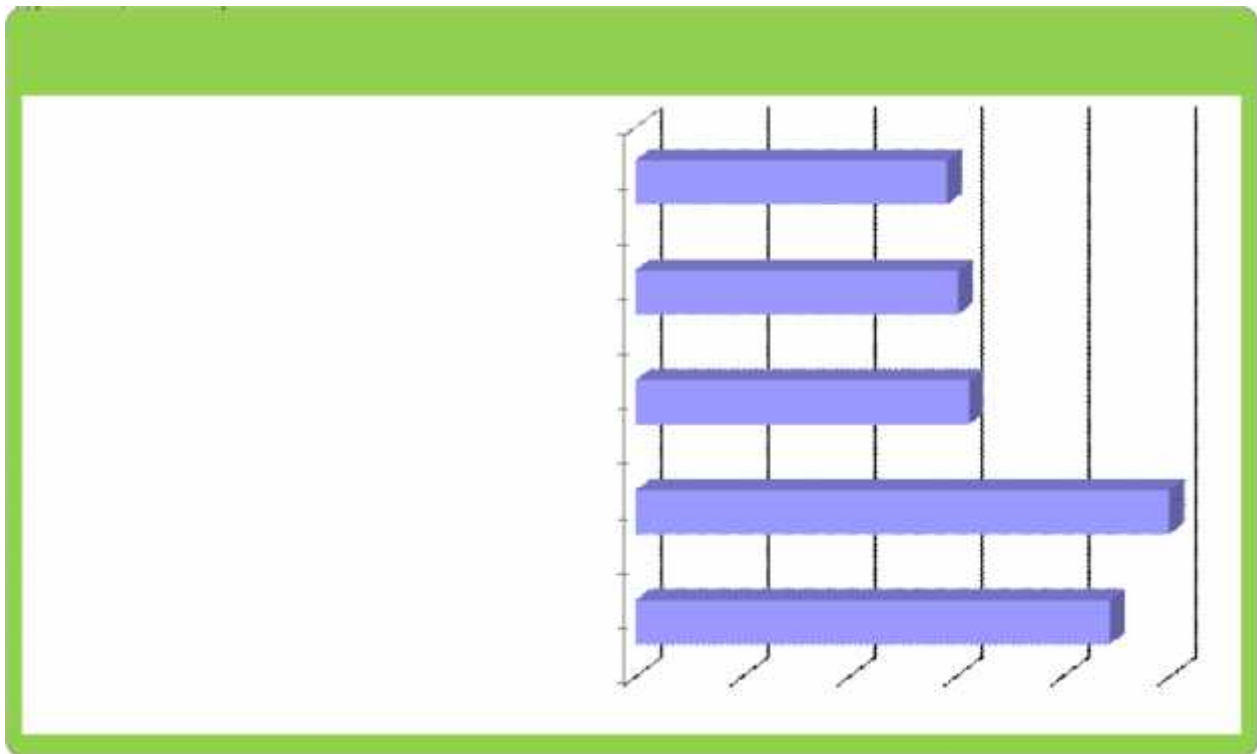
En lo que corresponde a los procesos logísticos de la empresa se encuentra que a nivel de gestión y digitalización de la información , presentan un buen desempeño que responde directamente al sector del que participa, sin embargo se encuentra que algunas de las estrategias que ha implementado la entidad han redundado en los procesos comerciales de la misma, por lo que se debe fortalecer el desarrollo de los procesos internos y externos, que tienen relación directa con la operación, aplicando así las políticas de desarrollo de actividades de la entidad de su casa matriz, por lo que a partir de las evidencias encontradas no solo debe generar un proceso de adaptación de los procesos, sino que debe mejorar su análisis de mercado, dado que las connotaciones culturales y demás que se pueden presentar en torno a la idiosincrasia de la

población , pueden impactar directamente el desarrollo de sus operaciones y los resultados asociados.

3.1.10. Asociatividad.

Figura 13

Asociatividad



Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

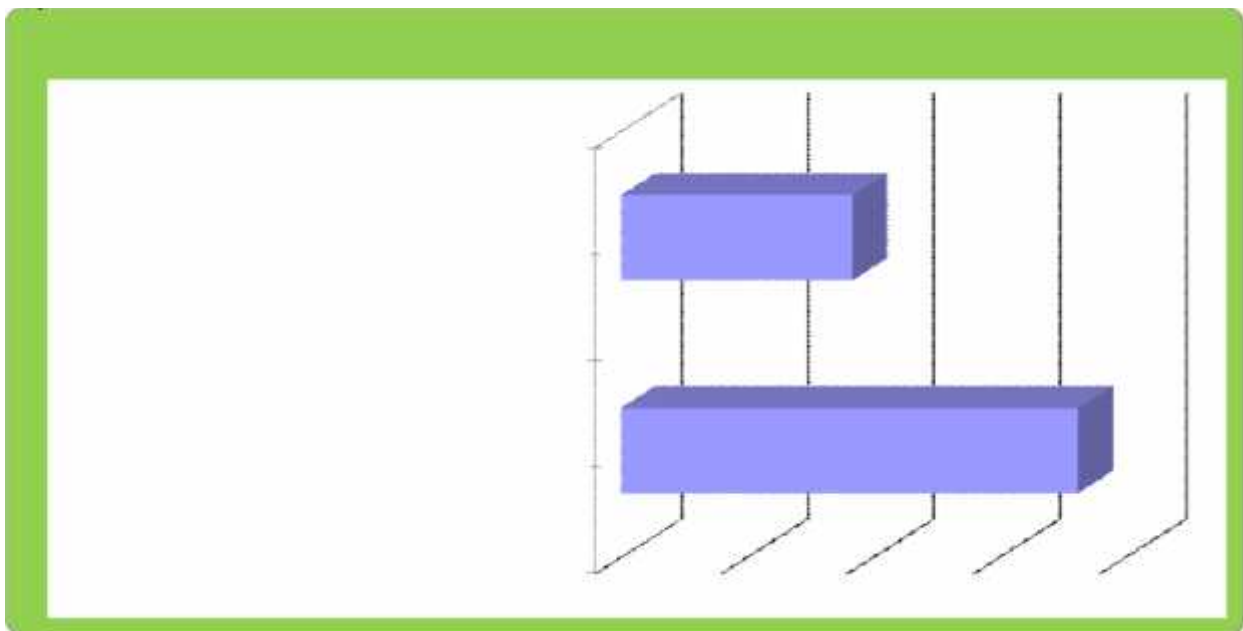
En el sector financiero es muy bajo el nivel de asociatividad, donde cada entidad presenta su oferta específica de mercado, de acuerdo al nicho al que se dirige; sin embargo se encuentra que las alianzas que se dan en este sector corresponden a otras dimensiones de servicio, en las que como por ejemplo Itaú establece alianza con Google para el incremento del componente tecnológico de su oferta, lo cual soporta el desarrollo de alianzas como soporte de la creación de diferenciadores competitivos y comparativos, que soporten el mejoramiento de sus condiciones de competitividad y eficiencia en su participación en el mercado financiero colombiano.

De ahí que las calificaciones asignadas corresponden a un proceso en el que la entidad no tiende a generar convenios o alianzas con sus pares, sino que fomenta el desarrollo y la competitividad del mercado, a través de la innovación y desarrollo generada a su oferta de mercado.

3.1.11. Comunicación e información.

Figura 14

Comunicación e información



Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

Los procesos de comunicación interna y externa de la entidad se encuentran que en algunos procesos aún se presentan vacíos en el desarrollo y cobertura de comunicaciones a nivel interno y externo, luego en lo que corresponde a los procesos de gestión documental, se encuentra que en algunos procesos se generan vacíos que incrementan el tiempo de los procesos, por lo que impactan directamente el índice de eficiencia corporativa.

3.1.12. Innovación y desarrollo.

Figura 15

Innovación y desarrollo



Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

Tal como se evidencia en la evaluación aplicada, se encuentra que la estructura organizacional y operacional de la entidad, se enfoca en el desarrollo de procesos constantes de innovación y desarrollo, sin embargo debido a la naturaleza de la organización no puede estimular procesos de ensayo y error, sino que por el contrario todo debe desarrollarse de acuerdo a los estándares, para que se cubran las necesidades y expectativas de los usuarios respecto a lo que esperan del servicio, por lo que el factor de innovación es limitado, mientras que nivel de gestión del conocimiento si se han implantado diferentes programas y herramientas que promueven un proceso constante de Endo-marketing, que aporta al mejoramiento continuo de las labores del talento humano, y su desempeño.

3.1.13. Gestión ambiental.

Figura 16

Gestión ambiental



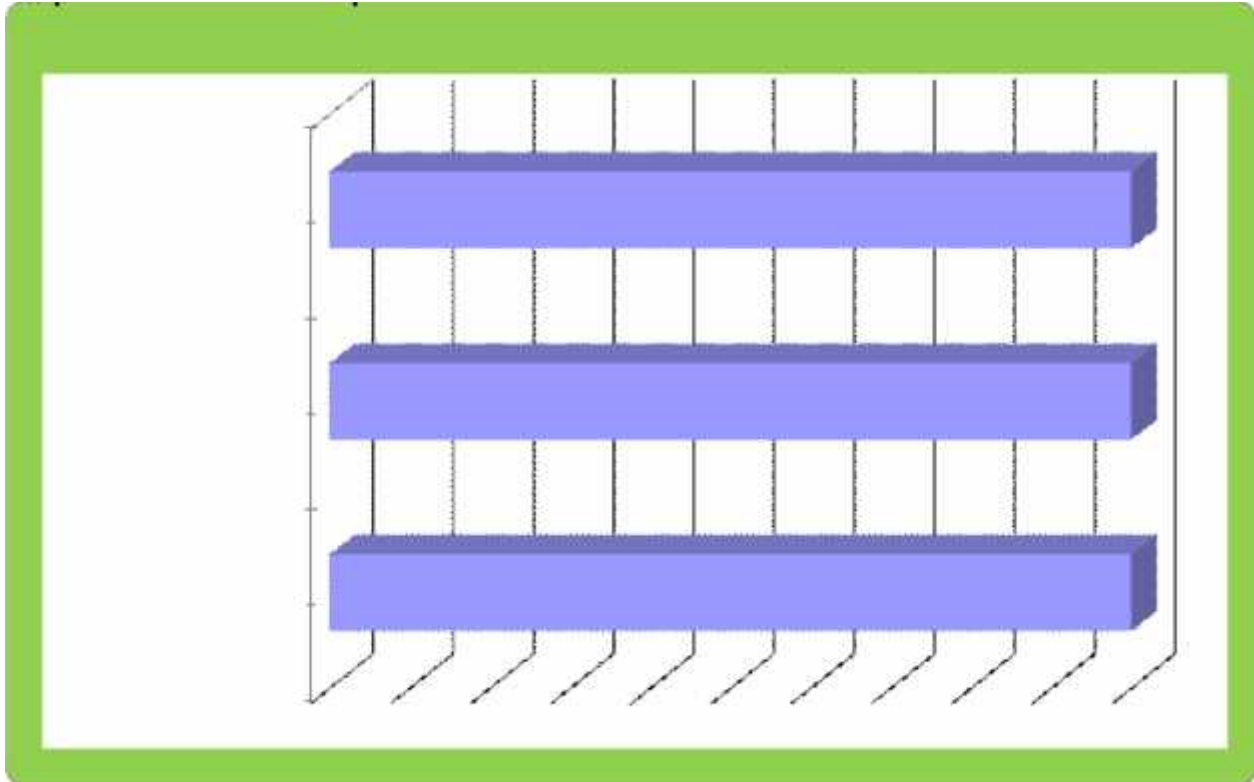
Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

A nivel de gestión ambiental, el desempeño de la empresa es óptimo, teniendo en cuenta que es la primera empresa certificada en el país, sobre la gestión de su huella de carbono, de manera que ha llevado a cabo varias estrategias, para mantener no solo su sostenibilidad en el mercado, sino también para reducir la huella ecológica de sus operaciones, y así mismo aumentar el desempeño asociado a éstas.

3.1.14. Responsabilidad social empresarial.

Figura 17

Responsabilidad social empresarial



Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

En lo que corresponde al desarrollo de las estrategias de RSE la empresa ha mantenido una fuerte tendencia de apoyo y promoción de sus stakeholders, a través de los cuales pretende contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, aportando a través de diferentes acciones, como el desarrollo de la actividad 'Más arte Más impacto0' con el fin de beneficiar a la Fundación Juan Fe y al desarrollo de sus acciones en pro de la comunidad, así mismo género un aporte a la fundación techo para la construcción de casas de personas en condición de extrema pobreza en Soacha.

3.1.15. Análisis integral.

Figura 18

Informe integral



Fuente: Elaboración propia (MMGO®)

El desarrollo integral de las actividades de la empresa, ha conllevado a un escenario propicio para su incursión en el sector financiero colombiano, sin embargo, el desarrollo y la cobertura de su operación actual, resultan insuficientes para competir adecuadamente en éste, más aún cuando la cobertura de los bancos líderes del sector ha logrado extenderse a poblaciones intermedias y alejadas a lo largo del país.

De ahí se encuentra que esta participa en un entorno altamente concentrado y competitivo, en el que los principales diferenciadores responden a factores como cobertura geográfica del servicio y costo del mismo. Donde pese a los esfuerzos que ha hecho la empresa a nivel de

gestión de mercadeo de la empresa, no ha generado los resultados esperados, por lo que ha llegado a generar pérdidas en su operación nacional, razón por la que se encuentra un desempeño destacado a nivel organizacional, sin embargo, se deben generar procesos estratégicos que aporten al mejoramiento de las condiciones de participación de mercado.

3.2.Sensibilización y aceptación del cambio

El proceso de sensibilización y adaptación al cambio aduce a las acciones que deben desarrollarse en el marco de acción propuesto que se enfoca en la generación de acciones enfocadas al fortalecimiento comercial y de cobertura de la empresa en el país, donde a partir de este proceso la entidad podría no solo tener más cobertura, sino también ampliar su base competitiva en relación a la oferta de la banca del país, donde se debe adelantar un análisis de mercado que aporte al fortalecimiento de la propuesta corporativa en el país.

Se debe instaurar un proceso que permita incrementar el proceso de captación de ahorro y la atracción de clientes a la institución, con base en la generación de valor.

Para esto es necesario generar la inclusión de procesos a nivel transversal que contribuyan con el crecimiento y expansión de la entidad a nivel nacional, de manera que se promueve la aplicación de una estrategia de desarrollo de mercado, que le permita acceder a un proceso de expansión a nivel nacional, principalmente a ciudades intermedias y alejadas donde no tiene presencia en la actualidad.

4. Propuesta de Solución

4.1. Referentes teóricos

La estrategia de desarrollo de mercado se basa principalmente en la ampliación de la cobertura empresarial, a ubicaciones donde no tiene cobertura actual y a partir de la cual busca acceder al mejoramiento de sus condiciones de demanda, de manera que, a través de la implementación de este tipo de estrategia, busca incrementar sus resultados a partir de la utilización de las ventajas competitivas y comparativas que presenta en la actualidad, donde se encuentra que la entidad, (David, 2013).

Dado que en la actualidad la entidad solo cuenta con 164 oficinas, dispuestas en 20 ciudades a nivel nacional, de manera que teniendo en cuenta los recursos y la capacidad que tiene la entidad por su tamaño y por su alcance en la región, se encuentra que puede aplicar un modelo de desarrollo de mercado mucho más agresivo, que contribuya con el logro de sus objetivos, y que le permita mantener un proceso de mejoramiento continuo que conlleve al crecimiento de su participación en el mercado financiero colombiano (Cardona, 2011).

De manera que debe iniciarse por un análisis del mercado objetivo y por la proyección del proceso de expansión a través de la búsqueda de las mejores alternativas en términos de población y mercado para la implantación de la estrategia, y para aportar al desarrollo y expansión de la entidad a otras regiones del país (García, 2013).

4.2.Descripción de la solución

La propuesta de solución se soporta en el análisis de las posibles ubicaciones que pueden tener las nuevas oficinas o puntos de atención de la entidad a nivel nacional, bajo un análisis demográfico y de demanda de este tipo de productos, teniendo como base que el desarrollo de

diferentes políticas que promueven los procesos de inclusión financiera en el país, ha determinado un mejoramiento significativo de las condiciones para el sector a nivel nacional.

4.2.1. Análisis del mercado nacional.

El indicador de inclusión financiera del país al cierre 2018 alcanzó un resultado del 81.45% lo que corresponde a un total de 28 millones de adultos que cuentan con al menos un producto financiero, presentando un crecimiento del 1.3%, donde se presenta una cobertura de 465 puntos de acceso por cada cien mil usuarios, distribuidos en los 1.102 municipios del territorio nacional (Banca de las Oportunidades, 2018). Índice que ha incrementado al 82.6% y a los 28.6 millones de usuario al corte de junio de 2019, evidenciando la proyección y el desarrollo del sector en el país. Donde el centro - oriente y los Llanos, son las regiones con mayor tasa de inclusión, razón por la que se debe enfocar el plan de expansión de la entidad hacia la región de los Llanos Orientales y el Huila, teniendo en cuenta el alto potencial de crecimiento que representa para ésta, en relación al desarrollo industrial y comercial que están presentando y lo que esto puede representar en términos de mejoramiento de las condiciones de participación de la entidad en el sector.

4.3.Implementación de la propuesta

Para la implementación de la propuesta se iniciaría con el desarrollo de una oficina en la ciudad de Neiva, la cual representaría el inicio del proceso de expansión de la organización a esta región del país, y la manera en que puede aprovechar el desarrollo que está presentando ésta en la actualidad.

Con el objetivo de aumentar su índice de colocación de crédito y captación de ahorro, además de fortalecer su presencia en el entorno nacional colombiano, alineado con el

cumplimiento de su visión “Ser la red de soluciones financieras preferida por su cercanía, innovación y sostenibilidad”.

4.4.Integración a la arquitectura organizacional

La arquitectura organizacional de la entidad promueve una alineación total a nivel transversal a partir de las diferentes acciones adelantadas, de ahí que al aplicar el análisis consecuente, se evidencia que la línea de los objetivos institucionales apunta al cumplimiento de su visión “Ser la red de soluciones financieras preferida por su cercanía, innovación y sostenibilidad.”, de manera que al desarrollar el proceso de ampliación de la cobertura de la entidad a las áreas donde aún no tiene presencia y que presentan un amplio potencial de expansión y desarrollo para esta, contribuyen al cumplimiento de su visión, dado que al generar un incremento en sus ubicaciones físicas, aplicaría el concepto de cercanía para un tamaño más grande de la población, ya que en lo que corresponde a innovación y sostenibilidad, la empresa ha enfocado sus esfuerzos desde sus diferentes filiales para generar más valor en esas dimensiones a sus usuarios.

Razón por la que la arquitectura organizacional no tendría implicaciones importantes en el proceso de desarrollo y expansión de la organización, en base a que el desarrollo de la propuesta se alinea con el cumplimiento de la visión, la misión y las políticas empresariales.

5. Plan de acción

5.1. Balanced scorecard

El Balanced scorecard proporciona las herramientas de desarrollo e implantación de la estrategia, dado que sirve como base para entender la estructura de desarrollo de esta, las partes implicadas, y la manera en que se ejecutara el plan, de ahí que a continuación se presenta un mapa estratégico que evidencia como las diferentes perspectivas confluyen y aportan al logro de los resultados esperados por la entidad en tiempo y forma.

5.2. Mapa estratégico

Tabla 2.

Mapa estratégico.

	MAPA ESTRATEGICO	OBJETIVOS
	Visión: Ser la red de soluciones financieras preferida por su cercanía, innovación y sostenibilidad.	
Perspectiva financiera	<pre> graph TD A[Aumento de los resultados de la entidad] B[Mejora en la estructura de costos] C[Incrementar los ingresos de la entidad] B --> A C --> A </pre>	Incrementar la cobertura de los servicios de la entidad a través de la ampliación de la cobertura geográfica de esta.
Perspectiva de clientes	<pre> graph TD D[Aumentar la cobertura de servicios de la entidad en el país.] E[Valor agregado y mejora del servicio] D --> F[Incrementar el valor generado por la oferta de productos y servicios de la entidad, mejorando el estándar de servicio al cliente] E --> F </pre>	Incrementar el valor generado por la oferta de productos y servicios de la entidad, mejorando el estándar de servicio al cliente
Perspectiva de procesos internos	<pre> graph TD G[Gestión y administración de la línea de supermercado] H[Alineación del desarrollo administrativo y comercial de la entidad] G --> I[Optimización de procesos de gestión, administración y mercadeo de las nuevas instalaciones de la entidad.] H --> I </pre>	Optimización de procesos de gestión, administración y mercadeo de las nuevas instalaciones de la entidad.
Perspectiva de crecimiento y aprendizaje	<pre> graph TD J[Uso de tecnologías de logística y administración] K[Capacitación en servicio al cliente y atención a público] J --> L[Capacitar al personal para mantener un alto nivel de servicio al cliente.] K --> L </pre>	Capacitar al personal para mantener un alto nivel de servicio al cliente.

Fuente: Elaboración propia

5.3.Cronograma

Tabla 3.

Cronograma.

Descripción	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8	Sem 9
Aprobación propuesta									
Proceso de selección de personal									
Análisis de ubicación									
Selección de local									
Análisis requerimientos estructurales y de mobiliario									
Adecuación instalaciones									
Inducción de personal									
Instalación de red y camaras									
Entrega de instalaciones									
Contratación de personal									
Apertura sucursal									

Fuente: Elaboración propia

5.4.Indicadores

Tabla 4.

BSC indicadores.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES				
		Indicador	Formula	PELIGRO	PRECAUCION	META
Finanzas	Incrementar la cobertura de los servicios de la entidad a través de la ampliación de la cobertura geográfica de esta.	Margen Neto	Utilidad Neta/Ventas	3%	4%	5%
	Incrementar los ingresos operacionales de la entidad	Crecimiento de los ingresos	(Ingreso total año actual-Ingreso total año anterior)/Ingreso total año anterior	3%	4%	5%
	Mejorar la estructura de costos de la entidad	Reducción de Costos	(costos del periodo actual-costo del periodo anterior)/costos del periodo anterior	3%	4%	5%
Clientes	Incrementar el valor generado por la oferta de productos y servicios de la entidad, mejorando el	Calificación bienestar y valor agregado de la entidad	Calificación encuesta de 1 a 5	3	4	5
		Calificación servicio al cliente	Calificación encuesta de 1 a 5	3	4	5
Procesos Internos	Optimización de procesos de gestión, administración y mercadeo de las nuevas instalaciones de la entidad.	% de colocación de crédito	Colocación de crédito nueva sucursal/ Presupuesto establecido	80%	90%	100%
		% de captación de ahorro	Captación de ahorro nueva sucursal/ Presupuesto establecido	80%	90%	100%
Crecimiento y Aprendizaje	Cumplir con el 100% de la capacitación requerida en gestión de servicios.	Cumplimiento de horas de Capacitación	Cantidad de horas de clase realizadas/cantidad de horas de clase presupuestadas	60%	80%	100%
	Obtener el 95% de satisfacción de los colaboradores con los procesos de capacitación	Grado de Satisfacción con cursos de Capacitación	Calificación de 1 a 5 (promedio encuesta de satisfacción)	3	4	5

Fuente: Elaboración propia

5.5.Costos y presupuestos

Tabla 5.

Presupuesto de inversión.

Inversión en Activos Fijos	180.000.000	
Inversión en Capital de trabajo	120.000.000	
Inversión en Activos Intangibles	65.000.000	
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	365.000.000	

Financiación Socios	100%	365.000.000
Financiación Terceros	0%	-
Total	100%	365.000.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.

Presupuesto de costos y gastos proyectado

COSTOS Y GASTOS	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
Gastos de Administración - Salarios	78.000.000	81.120.000	84.364.800	86.895.744	89.502.616
Gastos de Administración - Carga prestacional	40.560.000	42.182.400	43.869.696	45.185.787	46.541.360
Gastos de Administración - depreciación	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Gastos de Administración - otros	10.000.000	10.400.000	10.816.000	11.140.480	11.474.694
Gastos de Ventas - Salarios	65.000.000	67.600.000	70.304.000	72.413.120	74.585.514
Gastos de Ventas - Carga prestacional	33.800.000	35.152.000	36.558.080	37.654.822	38.784.467
Gastos de Ventas - Depreciación	-	-	-	-	-
Gastos de Ventas - Otros	5.000.000	5.200.000	5.408.000	5.570.240	5.737.347
Costos Fijos de Producción - Salarios	4.000.000	4.160.000	4.326.400	4.456.192	4.589.878
Costos fijos de Producción - Carga prestacional	2.080.000	2.163.200	2.249.778	2.317.220	2.386.736
Costos fijos de Producción - Depreciación	-	-	-	-	-
Costos fijos de Producción - Otros	2.000.000	2.080.000	2.163.200	2.228.096	2.294.939
Total	275.440.000	285.057.600	295.059.904	302.861.701	310.897.552

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7.

Presupuesto de ingresos proyectado

	1	2	3	4	5
VENTAS	1.070.059.000	1.112.861.360	1.146.247.201	1.180.634.617	1.216.053.655

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8.

Estado de situación financiera.

Periodo	1	2	3	4	5
ACTIVO					
Activo Corriente	275.599.207	451.871.188	581.912.705	710.493.627	804.672.991
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	183.052.415	309.259.302	435.009.979	559.183.820	648.823.889
INVENTARIOS	47.961.000	49.879.440	51.382.126	52.929.589	54.511.297
Materia prima	17.763.333	18.479.867	19.030.417	19.601.329	20.189.969
Productos en proceso	3.552.667	3.694.773	3.806.083	3.920.266	4.097.874
Productos Terminados	26.645.000	27.710.800	28.545.625	29.401.994	30.284.054
DEUDORES COMERCIALES	44.585.792	92.738.447	95.520.600	98.986.218	101.397.805
Activo No Corriente	172.133.333	111.266.667	68.066.667	42.866.667	17.666.667
ACTIVO FIJO	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000	180.000.000
Depreciación Acumulada	49.200.000	86.400.000	129.600.000	154.800.000	180.000.000
ACTIVO FIJO NETO	136.800.000	93.600.000	50.400.000	25.200.000	-
ACTIVOS DIFERIDOS	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000	65.000.000
Amortización de diferidos	29.666.667	47.333.333	47.333.333	47.333.333	47.333.333
ACTIVO DIFERIDO NETO	35.333.333	17.666.667	17.666.667	17.666.667	17.666.667
TOTAL ACTIVO	447.732.540	563.137.855	649.979.372	753.360.294	822.339.657
PASIVO					
Pasivo Corriente	-	42.619.793	66.041.197	103.558.738	113.583.140
ACREEDORES COMERCIALES	-	-	28.545.625	58.803.988	60.568.108
IMPUESTOS POR PAGAR	-	42.619.793	37.495.572	44.754.750	53.015.032
Pasivo no Corriente	-	-	-	-	-
OBLIGACIONES FINANCIERAS	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	42.619.793	66.041.197	103.558.738	113.583.140
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL	365.000.000	365.000.000	365.000.000	365.000.000	365.000.000
RESERVA LEGAL	8.273.254	15.551.806	24.239.493	34.530.646	45.249.730
UTILIDAD DEL EJERCICIO	74.459.286	65.506.969	70.109.180	92.620.380	96.471.755
UTILIDADES RETENIDAS	-	74.459.286	116.509.501	157.650.530	202.035.032
TOTAL PATRIMONIO	447.732.540	520.518.062	583.938.175	649.801.556	708.756.517
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	447.732.540	563.137.855	649.979.372	753.360.294	822.339.657

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.

Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
VENTAS	1.070.059.000	1.112.861.360	1.146.247.201	1.180.634.617	1.216.053.655
(-)Costo de ventas variables	631.400.000	656.656.000	676.355.680	696.646.350	717.545.741
(-) Costo de ventas fijos	8.080.000	8.403.200	8.739.328	9.001.508	9.271.553
GASTOS DE VENTAS	103.800.000	107.952.000	112.270.080	115.638.182	119.107.328
GASTOS ADMINISTRACION	128.560.000	168.702.400	174.050.496	178.222.011	182.518.671
(-) DEPRECIACION	43.200.000	43.200.000	43.200.000	25.200.000	25.200.000
(-) AMORTIZACION DIFERIDOS	29.666.667	17.666.667	-	-	-
UTILIDAD OPERACIONAL	125.352.333	110.281.093	131.631.617	155.926.565	162.410.362
Gastos Financieros	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	125.352.333	110.281.093	131.631.617	155.926.565	162.410.362
Provisión de Impuestos 34%	42.619.793	37.495.572	44.754.750	53.015.032	55.219.523
UTILIDAD NETA	82.732.540	72.785.522	86.876.867	102.911.533	107.190.839
RESERVA LEGAL	8.273.254	7.278.552	8.687.687	10.291.153	10.719.084
UTILIDAD DEL EJERCICIO	74.459.286	65.506.969	78.189.180	92.620.380	96.471.755

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.

Flujo de caja.

FLUJO DE CAJA POR METODO INDIRECTO					
	1	2	3	4	5
UTILIDAD OPERACIONAL	125.352.333	110.281.093	131.631.617	155.926.565	162.410.362
(-) IMPUESTOS OPERACIONALES	42.619.793	37.495.572	44.754.750	53.015.032	55.219.523
(=) NOPAT/UODI	82.732.540	72.785.522	86.876.867	102.911.533	107.190.839
(+) DEPRECIACIONES	43.200.000	43.200.000	43.200.000	25.200.000	25.200.000
(+) AMORTIZACIONES	29.666.667	17.666.667	-	-	-
(+/-) CAPITAL DE TRABAJO	(92.546.792)	(50.071.095)	24.260.786	25.851.281	(2.775.175)
(+/-) INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-	-
(+/-) OTROS ACTIVOS	-	-	-	-	-
(+/-) OTROS PASIVOS	-	42.619.793	5.124.222	7.259.178	8.260.282
FLUJO DE CAJA LIBRE	63.052.415	126.200.887	149.213.432	161.221.992	137.875.947
PAGO INTERESES	-	-	-	-	-
PAGO CAPITAL	-	-	-	-	-
(+) EFECTO SOBRE LOS IMPUESTOS	-	-	-	-	-
FLUJO CAJA ACCIONISTA	63.052.415	126.200.887	149.213.432	161.221.992	137.875.947
PAGO DE DIVIDENDOS	-	-	23.456.754	37.048.152	48.235.878
FLUJO DE CAJA DEL PERIODO	63.052.415	126.200.887	125.756.678	124.173.840	89.640.069
FLUJO DE CAJA INICIAL	120.000.000	183.052.415	309.253.302	435.009.979	559.183.820
FLUJO DE CAJA FINAL	183.052.415	309.253.302	435.009.979	559.183.820	648.823.889

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11.

Viabilidad financiera de la propuesta

	Periodo	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 365.000.000	63.052.415	126.200.887	149.213.432	161.221.992	137.875.947
VPN	106.876.492	57.263.114	104.085.969	112.719.979	110.921.293	86.882.137

Fuente: Elaboración propia

Al desarrollar el cálculo correspondiente a la proyección financiera de la propuesta planteada como resultado del análisis aplicado a la entidad, se encontró que, bajo las condiciones estructurales del mercado financiero colombiano, y el desarrollo y expansión de la zona donde se propone iniciar el proceso de expansión, se encuentra que puede aportarse al mejoramiento de las condiciones de desempeño empresarial, además de impactar directamente en términos de cobertura geográfica, y de ampliación de su zona de acción a nivel nacional, aportando así al cumplimiento de la visión de la entidad.

6. Conclusiones y recomendaciones

El análisis estratégico aplicado a través del MMGO®, permite ahondar en el desarrollo de las actividades de la entidad y en la manera en que esta participa del sector.

A través de la aplicación de todo el proceso de análisis con el modelo MMGO® se encuentran las alternativas más idóneas para el mejoramiento de las condiciones de operación de la entidad.

El sector financiero presenta un comportamiento positivo, que además es promovido por el desarrollo de políticas que contribuyen a mejoramiento de las condiciones de este.

La estrategia que resultó de la aplicación del análisis estratégico con el modelo MMGO®, se enfoca en la ampliación de la cobertura de la entidad, en congruencia con su objeto social y en el cumplimiento de su visión.

La construcción del Balanced scorecard y el mapa estratégico, permiten clarificar las mediciones aplicar para ver el avance que se está obteniendo a través del desarrollo del proyecto.

Recomendaciones

Desglosar la estrategia planteada de acuerdo a las diferentes acciones tácticas y operativas que permitirán la aplicación eficiente de la propuesta y el logro de los objetivos planteados para la misma.

Mantener el enfoque de la entidad y generar una propuesta de mercado diferenciada, a la ciudad de Neiva, que no solo contribuya al desarrollo de su modelo operacional en el sector, sino que termine en un impacto positivo a los grupos de interés de la misma.

Referencias

Accenture (2018) Estudio de Consumidores de la Banca. Obtenido de:

https://www.accenture.com/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/local/cl-es/accenture-banking-global-distribution-marketing-consumer-study-espanol.pdf#zoom=50

Banrep (2019) Boletín de indicadores económicos octubre. Obtenido de

<https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>

Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. In Revista electrónica fórum doctoral (Vol. 4, No. 1, pp. 113-147).

David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.

Dinero (2018) La nueva cara de la industria financiera en Colombia. Obtenido de

<https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/evolucion-del-sistema-financiero-en-colombia/261426>

DNP (2019) Colombia se enruta hacia un crecimiento económico de 4,5%. Obtenido de

<https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombia-se-enruta-hacia-un-crecimiento-economico-de-4-5-por-ciento.aspx>

Echeverri L. (2019) La continua evolución del sistema financiero colombiano. Obtenido de:

<https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/la-continua-evolucion-del-sistema-financiero-colombiano-2833276>

García, A. E. (2013). Estrategias empresariales: Una visión holística. Bilineata Publishing.

Kulfas, M. (2018). Banca de desarrollo e inclusión financiera de las pequeñas y medianas empresas: un estudio a partir de los casos de la Argentina, Colombia, Costa Rica y el Perú.

Pérez-Uribe, R., Nieto, P. M., Velásquez, C. A., Castellanos, G., Garzón, G. M., Vargas, H. A., ... & López, L. G. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO®). Pérez-Uribe, R., Nieto, P. M., Velásquez, C. A., Castellanos, G., Garzón, G. M., Vargas, H. A., ... & López, L. G. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO). [Libro]. Bogotá, Colombia: Universidad EAN ISBN, 958-8153. [Libro]. Bogotá, Colombia: Universidad EAN ISBN, 958-8153.

Portafolio (2019) Una mirada al último siglo del sector financiero en Colombia. Obtenido de: <https://www.portafolio.co/economia/una-mirada-al-ultimo-siglo-del-sector-financiero-en-colombia-531602>