

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**Plan de Mercadeo para Productos de Inclusión Financiera en Bancolombia en la ciudad de
Medellín**

Diego Mauricio Rave Salinas

Carlos Mario Jiménez Marín

Universidad de La Sabana

Especialización en Gerencia Comercial

Medellín

2014

**Plan de Mercadeo para Productos de Inclusión Financiera en Bancolombia en la ciudad de
Medellín**

Diego Mauricio Rave Salinas

Carlos Mario Jiménez Marín

**Trabajo de grado para optar al Título de
Especialista en Gerencia Comercial con Énfasis en Ventas**

Asesor

Fernando Chavarro Miranda

Economic Researcher

Universidad de La Sabana

Especialización en Gerencia Comercial

Medellín

2014

Agradecimientos

Queremos agradecerles a los profesores que estuvieron con nosotros en la especialización, quienes compartieron con nosotros sus conocimientos.

A nuestros compañeros de clase por acompañarnos en todo este proceso de aprendizaje.

A nuestros seres queridos por el apoyo incondicional.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Dedicatoria

Este trabajo de grado es dedicado a nuestras familias, quienes siempre nos brindaron su apoyo y confianza para que lográramos cumplir con el objetivo que nos trazamos.

Tabla de Contenido

	p.
Resumen	10
Abstrac	11
Introducción	14
1. Formulación del Problema.....	15
1.2 Objetivos.....	16
1.2.1 Objetivo General	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 Justificación	17
2. Diseño Teórico	19
2.1 Generalidades	19
3. Tipo de Investigación.....	32
3.1 Estrategias Metodológicas	32
3.1.1 Población y Muestra	32
4. Modelo propuesto de Plan de Mercadeo de Productos de Inclusión Financiera en Bancolombia en la Ciudad de Medellín	33
4.1. Análisis de la Situación	33
4.1.1. Análisis de escenarios	33
4.1.1.1 Escenario económico.....	33
4.1.1.3 Escenario político-laboral	46
4.1.1.4. Escenario político-legal.....	49
4.1.1.5 Escenario demográfico	52
4.1.1.6 Escenario socio-cultural	54
4.1.2 La competencia	56

4.1.3 El cliente financiero	61
4.1.3.1 Necesidades financieras	61
4.1.3.2 El ciclo de vida del cliente financiero	62
4.2. Análisis Estratégico	63
4.2.1 Análisis DOFA.....	64
4.3. Unidades Estratégicas de Negocios	65
4.3.1 Análisis de la cartera de negocios	65
4.3 Objetivos.....	69
4.3.1 Objetivo general.....	69
4.3.2 Objetivos específicos	69
4.4 Estrategias.....	70
4.5 Presupuesto.....	83
4.6 Control.....	86
Conclusiones	87
Glosario	89
Bibliografía.....	101

Listado de Tablas

P.

Tabla 1. Servicios prestados por Banca Móvil.....	57
Tabla 2. Número de corresponsales por entidad, servicios prestados y cobertura.....	58
Tabla 3. Cobertura municipal por entidad bancaria (datos a diciembre de 2011).....	60
Tabla 4. Matriz del Boston Consulting Group	67
Tabla 5. Alternativas Estratégicas	70
Tabla 6. Criterios para segmentar mercados	73
Tabla 7. Matriz del Boston Consulting Group	81
Tabla 8. Ejemplo de programa de acciones 1.....	82
Tabla 9. Ejemplo del programa de acciones 2	83
Tabla 10. Presupuesto con costos ponderados en el mercado actual medios.....	84

Listado de Gráficos**p.**

Gráfica 1: Producto Interno Bruto en Colombia	34
Gráfica 2: Tasa de Inflación	35
Gráfica 3: Tasa de Intervención en Colombia.....	38
Gráfica 4: Relación entre las variaciones del número de personas con microcrédito por departamento y el desempleo 2007-2011	42

Listado de Anexos**p.**

Anexo A. Entrevista Corresponsal Bancario.....	92
Anexo B. Entrevista Andrés Julián Triana Rivera, Director del Programa Mujeres Ahorradoras del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social	95

Resumen

La falta de acceso a los servicios financieros de cierto segmento de la población mundial, ha sido un tema de discusión de gobiernos y organismos multilaterales. Particularmente, en Latinoamérica, la exclusión financiera de la población de bajos ingresos es un problema generalizado. Por lo anterior, en los últimos años el sector financiero, motivado por políticas gubernamentales y de organismos multilaterales, ha desarrollado mecanismos que permitan bancarizar a la población no atendida, mediante productos de inclusión financiera, los cuales deben ser comercializados mediante los canales de los que disponen las entidades financieras y para su comercialización se requiere de un plan de mercadeo que garanticen éxitos en todo este proceso.

Este modelo de plan de mercadeo, en primer lugar permite definir cómo llegar a la población objetivo, aportando así a la formalización de la economía y, por ende, a la disminución de la pobreza y el desarrollo económico del país; y en segundo lugar facilita la comercialización y el disfrute de los servicios financieros por parte de la población no bancarizada.

Frente al tema de inclusión financiera, se pueden encontrar tres referentes jurídicos en Colombia; el primero contemplado en el último Plan Nacional de Desarrollo, instrumentalizado por ASOBANCARIA, el segundo en la reglamentación existente para la protección del consumidor financiero y el tercero la regulación sobre el esquema de corresponsalía bancaria y sobre los productos de ahorro y crédito.

Con el objetivo de crear un plan que sea coherente con el mercado, es necesario realizar un análisis de los escenarios que tendrá que enfrentar la entidad para posteriormente plantear

estrategias que respondan a los escenarios que se proyectan. De esta manera, en los planes de mercadeo se debe analizar y proyectar escenarios para seis ámbitos: económico, tecnológico, político-laboral, político-legal, demográfico y sociocultural.

Mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se logra tener claridad y un mejor panorama de la situación actual de las entidades financieras y el potencial de analizar para poner en práctica propuestas metodológicas frente a su *modus operandi* actual, dando pie a abarcar mayor parte del mercado, dejando a un lado tácticas tradicionales e incursionando en algo tan importante como lo es el ser y aprovechando el saber.

Palabras claves: sistema financiero, sector financiero, microfinanzas, microcrédito, bancarizar, cultura financiera.

Abstract

Lack of access to financial services of a certain segment of the world population has been an issue of governments and multilateral agencies. Particularly in Latin America, the financial exclusion of low-income population is a widespread problem. Therefore, in recent years the financial sector, driven by government policies and multilateral agencies, has developed mechanisms to banking services to the unserved population through financial inclusion products, which must be marketed through channels that financial institutions and have for marketing requires a marketing plan to ensure success in this process.

This marketing plan template, first to define how to reach the target population, thus contributing to the formalization of the economy and therefore to poverty reduction and economic development of the country and secondly facilitates marketing and enjoyment of financial services by the unbanked.

Facing the issue of financial inclusion, you can find three legal sources in Colombia, the first referred to in the last National Development Plan, manipulated by ASOBANCARIA, the second in the existing regulations for financial consumer protection regulation and the third on scheme correspondent banking and savings products and credit.

In order to create a plan that is consistent with the market, further analysis of the scenarios we have to face the entity to subsequently propose strategies that respond to the scenarios that project. Thus, marketing plans must analyze and project scenarios for six areas: economic, technological, political, labor, political -legal, demographic and sociocultural.

By analyzing the strengths, weaknesses, opportunities and threats have achieved clarity and a better picture of the current situation of financial institutions and to analyze the potential methodological proposals to put in practice against their current modus operandi, giving rise to cover most of the market, leaving aside traditional tactics and dabbling in something as important as being and leveraging knowledge.

Keywords: financial system, financial sector, microfinance, microcredit, banking services, financial literacy

Introducción

Con el desarrollo de este trabajo de investigación se propone un modelo de plan de mercadeo para productos de inclusión financiera, que sirva como guía de implementación para Bancolombia y de esta forma poner en marcha estrategias para atender a la población no bancarizada y de esta manera aportar el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades y a un mayor desarrollo social y económico.

En primer lugar se parte de una contextualización y referenciación conceptual, jurídica y normativa de la inclusión financiera en América Latina y en Colombia. Posteriormente se plantea un modelo guía para desarrollar un plan de mercadeo para productos de inclusión financiera en Bancolombia en la ciudad de Medellín, en el que se comienza con un macro análisis en el que se incluyen aspectos macroeconómicos, tecnológicos, político-laborales, político-legales, demográficos y socioculturales. Consecutivamente se presenta el modelo para realizar un análisis estratégico del plan de mercadeo y se presenta una mezcla propuesta de mercadeo para productos de inclusión financiera. Finalmente, se presenta el modelo para controlar el plan de mercadeo, las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Este trabajo no sólo se espera que sirva como guía de desarrollo de planes de mercadeo para Bancolombia, sino también como demostración de los beneficios e impactos de las estrategias de inclusión en la economía y calidad de vida de una sociedad.

1. Formulación del Problema

Tradicionalmente, ciertos segmentos o estratos de la población mundial ha sido marginada del sistema financiero; es por esto que en los últimos años el sector financiero, motivado por políticas gubernamentales y de organismos multilaterales, ha estado desarrollando mecanismos que permitan bancarizar a la población no atendida, mediante productos de Inclusión Financiera.

¿Cómo Bancarizar desde Bancolombia a los sectores menos favorecidos de la ciudad de Medellín, de una manera ágil, oportuna y de fácil acceso, con un plan de mercadeo que permita la inclusión financiera?

1.1. Planteamiento del Problema

La falta de acceso a los servicios financieros de gran parte de la población mundial, ha sido un tema de discusión de los diferentes gobiernos y organismos multilaterales. Particularmente, en Latinoamérica, la exclusión financiera de la población de bajos ingresos es un problema generalizado.

Paradójicamente, las reformas financieras durante los años ochenta y noventa en estos países han contribuido a una mayor exclusión. En varios países los bancos estatales disminuyeron su protagonismo, y la banca privada presenta una tendencia a buscar los segmentos más rentables, como es apenas natural.

Históricamente el problema de la exclusión financiera se evidencia principalmente en el sector rural, en las clases sociales menos favorecidas y en las mujeres. Las instituciones financieras rara vez poseen incentivos para ofrecer un servicio financiero adecuado a estos sectores, lo que se traduce en dificultades para su desarrollo económico.

Como posible respuesta o solución a este problema, en los últimos quince años han surgido las microfinanzas, materializadas en productos y servicios de inclusión financiera tales como: el crédito, el ahorro y el seguro, dirigidos a un segmento de la población y de las empresas de bajos recursos.

Esta información fue tomada de la entrevista personal con Andrés Julián Triana Rivera, Director del Programa Mujeres Ahorradoras del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social.

Para comercializar de manera exitosa estos productos, se hace necesario plantear un plan de mercadeo que contemple aspectos como la correcta definición de los segmentos, la caracterización y estructuración de los productos, partiendo de las necesidades de los clientes y usuarios; las tasas de comercialización, considerando la compensación que puede existir por parte de diferentes entidades estatales, los canales que facilitan la adquisición y venta de los productos y finalmente definir los mensajes y medios de comunicación para su promoción.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de mercadeo para productos que generen inclusión financiera en Bancolombia, que faciliten la comercialización y el disfrute de los servicios financieros por parte de la población en la ciudad de Medellín que tradicionalmente no ha estado bancarizada.

1.2.2 Objetivos Específicos

Definir la mezcla de mercadeo adecuada para productos de inclusión financiera.

Identificar el segmento al cual se debe dirigir la oferta de productos de inclusión financiera en la ciudad de Medellín.

Caracterizar la industria, el sector y los agentes que hacen parte del mercado de inclusión financiera.

1.3 Justificación

Un plan de mercadeo de inclusión financiera permitirá definir cómo llegar a esta población, logrando involucrarla e incentivarla con la política de facilitar las transacciones financieras; aportando así a la formalización de la economía y, por ende, a la disminución de la pobreza y el desarrollo económico del país.

Generar un proceso de educación es otra de las finalidades de este plan de mercadeo que estaría dirigido a personas de menores ingresos y microempresarios, que siguen sin tener acceso masivo a productos y servicios financieros adecuados.

El aporte al sector financiero motivará el crecimiento económico mediante la movilización de ahorro y la inversión, estableciendo productos de acuerdo a las necesidades de esta población, generando confianza y certidumbre en la canalización del ahorro hacia el financiamiento de proyectos de inversión, lo que fortalecerá el sector productivo.

Este plan de mercadeo es importante porque facilitará un acceso amplio y transparente a la información relacionada con el sistema financiero y su oferta de productos y servicios, lo que ayudará a este mercado a tomar decisiones informadas y responsables, con un valor agregado; calidad y bienestar.

2. Diseño Teórico

2.1 Generalidades

El Plan de Mercado, tiene sus raíces en la historia antigua, contemporánea y moderna, la razón de la misma radica en que toda actividad mercantil, comercial o como se le desee llamar, involucra la creación de un plan, cuyo objetivo es determinar la situación actual en el mercado para poder competir con otros negocios; es así que la historia, nos ha demostrado que todo bien planeado y organizado, conlleva al éxito y no al fracaso. Esto nos demuestra que el ser humano ha tenido que vivir organizado, a través del desarrollo de sus habilidades, aptitudes y destrezas.

Al inicio del siglo XXI se viene marcando un entorno económico, altamente competitivo que está obligando a las empresas hacer esfuerzos especiales para lograr la entera satisfacción de las necesidades tanto del marketing como el de sus clientes, pero conseguirlo solo es posible si se sabe aplicar con rigor y profundidad las diversas herramientas estratégicas que dispone el marketing, las cuales lejos de ser patrimonio exclusivo de grandes compañías aportan a las pequeñas empresas una visión dinámica y actualmente permite dar respuesta prácticas a los permanentes retos del mundo en el mercado.

De acuerdo con Ayala y Amaya (2002) el plan de mercado debe ser ante todo una herramienta de comunicación, hacia arriba para lograr que sus jefes cooperen con el plan hacia abajo, a objeto de lograr que los subalterno comprendan la importancia del trabajo en equipo, y hacia los lados para lograr la cooperación de los otras unidades planificadores de la empresa.

Miguel, Mollé y Bigné (1997) califican el plan de mercado como un instrumento de planificación, generalmente anual que incluye análisis de la situación, objetivos, estrategias, acciones y programas de marketing mix, presupuesto, segmentación y control de los resultados.

Schneider, Kimbrell y Woloszyk (2001), manifiestan que el plan de mercado o marketing, es la propuesta que describe cada una de las partes de un negocio nuevo para inversiones potenciales y financieras.

Grande (2000) se refiere al plan de mercado, como aquel que proporciona información sobre las condiciones futuras a las que las empresas se enfrentan en cada uno de los mercados y su desempeño estará jugando un papel de importancia en las evaluaciones de las nuevas oportunidades

Generalizando todas las anteriores posiciones de los profesionales del ramo como quiera que se llame Plan de mercado, Marketing, Negocios, Mercadeo, estarán definidos e identificados con las metas que desean alcanzar.

No existe un patrón definido para la elaboración del plan de mercado, su formato va a depender de la empresa, de acuerdo a su volumen presupuestario, y la situación económica competitiva.

Por lo tanto si desea usar un buen plan de mercado, deberá adaptarse a la situación actual de su empresa, aplicar estrategias según las circunstancias particulares de los escenarios de mercados y de sus actores. Las compañías, los consumidores, los canales de distribución y obvio la competencia.

Existen ciertas dificultades que no podemos obviar en cuanto a la implantación de un plan de mercado, Así mismo conviene identificar el fin del mismo para prevenir los fracasos. Muchas empresas con el ánimo de mantenerse en el mercado practicaban un plan de mercado lleno de muchos errores que sobre la ejecución del mismo iban resolviendo cada vez que se presentaran apagando incendios, de estos errores podemos citar los siguientes:

- Objetivos mal definidos.
- Falta de medios técnicos, humano o financieros.
- No se preveía la posible reacción de la competencia,
- No se disponía d planes alternos.
- Había poca o ninguna planificación en cuanto a la ejecución de las acciones.
- Falta de implicaciones por falta de directivos y algunos subalternos.
- No se establecían controles adecuados.
- Personal poco motivado o mal informados,
- Tarjetas inadecuadas.
- Falta de previsión en cuanto a planes de contingencias.
- Escasa información del mercado actual.
- Análisis de la información poco precisa.
- Exceso de información y de trámites burocráticos innecesarios.
- Descoordinación entre los diferentes departamentos de la empresa.

Es por ello que hoy día debemos de prestar mucha atención al plan de mercado, porque este nos indicará los parámetros que debemos seguir para poder tener éxito en nuestra empresa

Algunos de los pasos para garantizar este plan de mercadeo son:

- Análisis Del Mercado
- Mercado Total
- Mercado donde compite el Producto / Servicio
- Análisis DOFA
- Controles gubernamentales
- Análisis De La Competencia
- Competidores actuales
- Competidores futuros
- Investigación del mercado
- Objetivos
- Hallazgos
- Estrategias De Mercadeo
- Objetivos (cuantitativos / cualitativos)
- Estrategias
- Tácticas
- Presupuesto
- Análisis De Factores Macro Y Micro Que Afectan El Lanzamiento Del Producto/
Servicio
- Factores Macro
 - Política
 - Economía
 - Demográfico
 - Tecnológico
 - Cultural

- Factores Micro
 - Competencia
 - Suplidores
 - Intermediarios

Frente al tema de inclusión financiera, se pueden encontrar tres referentes jurídicos en el país; el primero contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014, instrumentalizado por ASOBANCARIA desde el 2010 en todo el país, el segundo en la reglamentación existente para la protección del consumidor financiero con las leyes 1329 de 2009 y la ley 795 de 2003 y el tercero la regulación sobre el esquema de corresponsalía bancaria.

De la misma manera, a nivel internacional se encuentra un referente en la Declaración de Pittsburg del G-20 (2009), con lo que se evidencia que la temática está dentro de las agendas de las organizaciones internacionales y multilaterales. En esta declaración se señalan los “pilares” sobre los cuales se debe cimentar un ecosistema apropiado para mejorar el acceso de la población a los servicios financieros.

El Plan Nacional de Desarrollo del presidente Santos (2014), sentó las bases para la inclusión de este tipo de educación dentro del sistema educativo formal. De esta manera, la ASOBANCARIA, con base en esa iniciativa, centró sus esfuerzos en el desarrollo del programa “saber más, ser más”, que cuenta con dos líneas de acción. La primera está dirigida a apoyar a entidades del sector público, particularmente, al Ministerio de Educación, en la estructuración de lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo, con miras al diseño de una estrategia de alcance nacional. Este programa cuenta con un importante componente de evaluación, que permitirá

hacerle seguimiento a las políticas adoptadas e identificar el avance del país en el contexto internacional.

La segunda línea de acción apunta a desarrollar contenidos y herramientas de consulta gratuita para que los ciudadanos adquieran hábitos financieros saludables. Como resultado de este proceso, hoy se cuenta con un portal web de educación financiera y otro sobre cómo ser propietario. Se han elaborado más de 90 artículos de prensa y fascículos, un curso virtual, 60 videos y 40 podcasts sobre temas relativos al ahorro, manejo responsable del crédito y seguridad bancaria.

Dentro de este mismo marco, el gobierno del Presidente Santos, para efectos del logro de una mayor inclusión financiera transaccional, promulgó un decreto por medio del cual se establecen las condiciones mínimas requeridas para realizar “depósitos electrónicos”, pues esta posibilidad estaba restringida a los establecimientos de crédito y se autoriza una nueva licencia financiera para agentes que presten este servicio.

En relación con la protección al consumidor, durante los últimos años el Gobierno Nacional, en desarrollo de las iniciativas adoptadas en el Congreso, ha venido introduciendo esquemas dirigidos a fortalecer la información, la transparencia y el ejercicio más efectivo de los derechos de los usuarios del sistema. De un lado, con la Ley 1329 de 2009 puso en vigencia el Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC); de otro, mediante la puesta en marcha de la Ley 795 de 2003 definió la información a ser entregada a cada persona en las diferentes etapas de la contratación de sus productos con el sistema financiero, al tiempo que prohibió la inclusión de cláusulas abusivas; asimismo, señaló la obligatoriedad de los establecimientos de crédito de entregar a sus clientes reportes de los costos en los que incurren por el manejo de sus productos

y; por último, el ente supervisor está trabajando en la puesta en marcha de la función jurisdiccional que le asignó el Congreso en el Estatuto del Consumidor.

De igual forma, nuevas disposiciones entraron a reforzar este régimen de protección desde diversos puntos de vista. En cuanto a la provisión de información, el Decreto 4809 de 2011, expedido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, señaló que anualmente, los establecimientos de crédito deberán suministrar a cada uno de sus clientes un reporte especial, diferente de los extractos mensuales, en el que se informe la suma total de costos asociados a los servicios pagados durante el año, discriminado entre cuotas de administración y manejo, tarifas por operaciones en cajeros, internet y consultas telefónicas. Este reporte debe diferenciar aquellos costos asumidos por el cliente, a favor de terceros, e incluir las retenciones tributarias que la entidad hubiese realizado.

Así mismo, las Circulares Externas 038 (2013) y 039 (2011) de la Superintendencia Financiera de Colombia, impartieron instrucciones precisas sobre provisión de información cierta, suficiente, clara y oportuna previa a la celebración de un contrato, durante su ejecución y con posterioridad a su terminación.

Otras iniciativas normativas han facilitado el desarrollo de la inclusión financiera en Colombia, una de ellas ha sido la flexibilización de la fórmula de cálculo de la tasa de interés de usura, con el objetivo de que ésta deje de constituirse en un control de tasas de interés, para aproximarse más a la realidad del mercado.

Es de resaltar el interés de algunos congresistas colombianos por el tema; algunos, incluso, han llegado a proponer la modificación de la definición de microcrédito, al destinarlo al emprendimiento de pequeñas empresas, y no a aquellas microempresas ya constituidas. Esta

misma iniciativa obligaría a todos los bancos a colocar el 15% de su cartera en esta modalidad crediticia, lo cual iría en contra de la libertad de empresa consagrada en la Constitución Política.

De otra parte, es destacable la aceptación por parte del Banco de la República de que colombianos residentes en el exterior abran cuentas de ahorro de trámite simplificado (CATS) en el país.

El gobierno de Colombia publicó en 2006 el decreto 2333, donde autorizaba a los establecimientos de crédito a prestar servicios financieros por medio de corresponsales bancarios. Los servicios autorizados por el decreto son:

- 1) Recaudo y transferencia de fondos.
- 2) Envío o recepción de giros en moneda legal colombiana dentro del territorio nacional.
- 3) Depósitos y retiros en efectivo de cuentas corrientes, cuentas de ahorro o depósitos, así como transferencias de fondos que afecten dichas cuentas.
- 4) Consultas de saldos en cuenta corriente o de ahorros.
- 5) Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito.

Colombia tiene una senda positiva en materia de inclusión financiera. De hecho, en el ranking del estudio Microscopio Global, el país ocupa el no despreciable séptimo lugar (de 55), en lo relacionado con el entorno favorable para las microfinanzas. Hay avances significativos en los tres elementos que Asobancaria considera como componentes estructurales: acceso a la educación financiera, protección al consumidor y acceso a servicios financieros de ahorro, crédito y transaccionales.

Con la reforma financiera de 2009, los esfuerzos que se venían haciendo se organizaron y potenciaron, logrando, por ejemplo, que durante 2010, la educación financiera se incluyera dentro de la planeación estratégica de las entidades como un eje fundamental de trabajo y que durante 2011, se diseñaran e implementaran programas y acciones de educación financiera tanto conjuntamente a través del gremio como de manera individual. Los principales programas de educación financiera con lo que se cuentan actualmente son: “Saber más, ser más”, “Cuadre su bolsillo” y “ABC Mi casa”.

Es un programa de la ASOBANCARIA en el que participan representantes de las entidades afiliadas y otros organismos como el SENA, el Ministerio de Educación Nacional, el ICFES, el Departamento Nacional de Planeación, la Corporación Andina de Fomento, el Banco Mundial, la Corporación Internacional de Finanzas y el Banco Interamericano de Desarrollo. El programa permite entender la educación financiera, no como algo teórico, sino como la construcción de hábitos, es decir, desarrollar cultura financiera. Este programa se vale de esquemas no tradicionales de educación como las redes sociales y el e-learning.

Otro de los objetivos del programa es incidir en la política pública para lograr que la educación financiera se incluya dentro de la educación formal desde los primeros años de escolaridad.

Con el slogan “Consejos prácticos para que la plata le alcance” se diseñó y desarrolló una página web que cuenta con información sobre cultura del ahorro, manejo del crédito, uso efectivo de los servicios financieros, seguridad bancaria, derechos y obligaciones de los consumidores y rol de la banca.

Es una estrategia de educación financiera en temas de vivienda que ofrece información útil y práctica para que las personas tomen decisiones adecuadas en el proceso de compra y mantenimiento de la vivienda.

Como se describió anteriormente, en cuanto a la Protección al Consumidor Financiero se destaca que Colombia cuenta con una regulación exhaustiva sobre este particular. En 2011 las entidades concentraron sus esfuerzos en poner en marcha el Sistema de Atención al Consumidor Financiero (SAC) y en empezar a evaluar su eficiencia a la hora de resolver las inquietudes de los usuarios, identificar sus mayores problemas y motivaciones y proponer correctivos.

Al cierre de 2011 el indicador de bancarización –medido como la relación del número de personas mayores de edad con algún producto financiero sobre el total de la población adulta- se situó en 64,6%, es decir, 6,4 de cada 10 personas adultas en Colombia tiene un producto financiero. En efecto, en términos absolutos ese número equivale a 19,6 millones de personas. Estas cifras se convierten en un instrumento efectivo para lograr la tan anhelada inclusión financiera de todos los colombianos y su objetivo fundamental que es superar la pobreza, lograr mayor bienestar y aumentar la calidad de vida de la población.

Al comparar este resultado con la meta de bancarización definida en el Plan Nacional de Desarrollo, 68% al año 2014, se evidencia que se ha avanzado frente a la línea de base (57,3% a diciembre de 2009), pero es necesario reforzar acciones en la búsqueda de este objetivo.

Los incrementos en el número de personas con cuenta de ahorro se deben a dos fenómenos: por un lado, a la transformación de algunas entidades en bancos, lo que les permitió comenzar a captar recursos del público (p.e. Falabella, Bancoomeva y Finandina) y, por otro, a políticas aplicadas por las entidades para lograr mayor penetración de este producto como: apalancamiento

entre las banca de empresas y pymes y la banca de personas, la diversificación en el uso de las cuentas tradicionales y la innovación en los mecanismos de apertura. Todo ello reflejo del esfuerzo de las entidades por mantener un portafolio amplio de productos que se adapte a las necesidades de los usuarios.

El crecimiento más significativo entre todos los productos financieros se viene registrando en el número de personas con microcrédito, que alcanzan un promedio de 1.600.000 cédulas.

El crédito de consumo y de vivienda mantiene un comportamiento dinámico en términos del número de personas. En efecto, el número de personas con este tipo de créditos viene creciendo, tendencia que se ha visto impulsada por el desempeño que ha tenido la economía colombiana y que ha contribuido a afianzar la confianza de los agentes en el sistema financiero, así como a los bajos niveles de la tasa de interés.

La flexibilización de la tasa de interés es un factor fundamental para incentivar la dinámica del microcrédito. Actualmente hay 17 entidades vigiladas por la Superfinanciera que otorgan esta modalidad de crédito (nueve bancos, tres compañías de financiamiento y cinco cooperativas).

Se encuentra que, en promedio, en los departamentos en los que aumentó el número de personas con microcrédito el desempleo disminuyó.

Con respecto al flujo de remesas internacionales, se ha presentado una dinámica positiva, con recursos que se han canalizado a través del Sistema Financiero, pese a que el pago en efectivo sigue siendo la forma más usada por los receptores de remesas, poniéndose en evidencia el cambio de la preferencia de los usuarios que favorece el uso de medios más sencillos y rápidos como el servicio de abono en cuenta corriente o de ahorro a través de los productos de la banca móvil.

El sector financiero ha mostrado grandes avances en cobertura, tanto desde el punto de vista de ampliación del número de canales por los cuales los usuarios pueden interactuar con el sistema, como de la capilaridad y la llegada a zonas del país en las que no se encontraban. Se ha venido presentando incrementos en la oferta de todos los canales a saber: oficinas, cajeros automáticos, Corresponsales No Bancarios (CNB) y datáfonos. Se destacan los CNB, los cuales llegan casi a 20 mil agentes. El crecimiento de los CNB se explica principalmente por convenios realizados entre las entidades financieras y entidades comerciales (GTECH, Grupo Éxito, Cementos Argos, 4-72, entre otros), los cuales reflejan la importancia que tiene para el sector financiero el poder llegar con sus servicios a todo el territorio nacional. Con ello, el sistema financiero alcanza a cubrir casi la totalidad de municipios del país. Actualmente Bancolombia cuenta con 1.414 Corresponsales No Bancarios (CNB) en todo el país a mayo de 2013.

La notable evolución presentada por los CNB es muestra no solo del compromiso de la banca colombiana en llevar servicios financieros a todos los rincones del país, sino de los frutos que rinde una labor coordinada de regulación entre el sector público y privado.

En los canales virtuales como internet y banca móvil se resalta una creciente oferta de posibilidades para los clientes. En particular, hay especial innovación en las transacciones que se pueden realizar a través del teléfono celular, como por ejemplo la apertura de productos y el retiro de efectivo a través de cajeros automáticos.

En cuanto a la cobertura de CNB se encuentra que solo en Medellín Bancolombia cuenta con 106 CNB.

En términos de la calidad en el acceso a productos financieros también se evidencia que la banca ha realizado un importante esfuerzo por mantener una oferta variada de ahorro y crédito, la cual les permite a los clientes escoger los productos que más se ajusten a sus necesidades.

Por el lado del ahorro existen alrededor de 87 tipos de cuentas, que varían no solo según el perfil de ingreso de los usuarios y el propósito del ahorro, sino también de acuerdo con los beneficios en términos de la tasa de interés que cada uno ofrece.

Por el lado del crédito el número de productos asciende a 122 y varían entre créditos rotativos, de libre inversión, educativos, para vehículo, hipotecarios, libranza y leasing, con destinaciones, plazos y tasas que se ajustan a las necesidades de financiamiento de los clientes.

Este esfuerzo se ha visto acompañado por una reducción en el número de quejas.

3. Tipo de Investigación

Se realizará una investigación de mercados aplicada, de tipo exploratoria, donde se utilizarán las técnicas de levantamiento de información cualitativa (*Focus Group*). La investigación se realizará por medio de un *Focus Group* que es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada para obtener información acerca de la opinión de los usuarios o potenciales clientes, también puede realizarse a fin de investigar sobre la percepción de los usuarios o potenciales clientes sobre el tema tratado.

Con la información obtenida se identificarán las necesidades de bancarización de la población de bajos recursos en Medellín y las de los corresponsales bancarios, como principal mecanismo para atender esta población.

3.1 Estrategias Metodológicas

3.1.1 Población y Muestra

El conjunto de la población de este estudio son los habitantes, trabajadores y funcionarios de entidades que por su actividad se pueda recopilar información fundamental para este trabajo en la ciudad de Medellín.

Se utilizó el instrumento de entrevista de profundidad aplicada a 25 participantes que pertenecen al grupo objetivo de estudio.

4. Modelo propuesto de Plan de Mercadeo de Productos de Inclusión Financiera en Bancolombia en la Ciudad de Medellín

A continuación se plantea un modelo propuesto de Plan de Mercadeo para productos de inclusión financiera en BANCOLOMBIA.

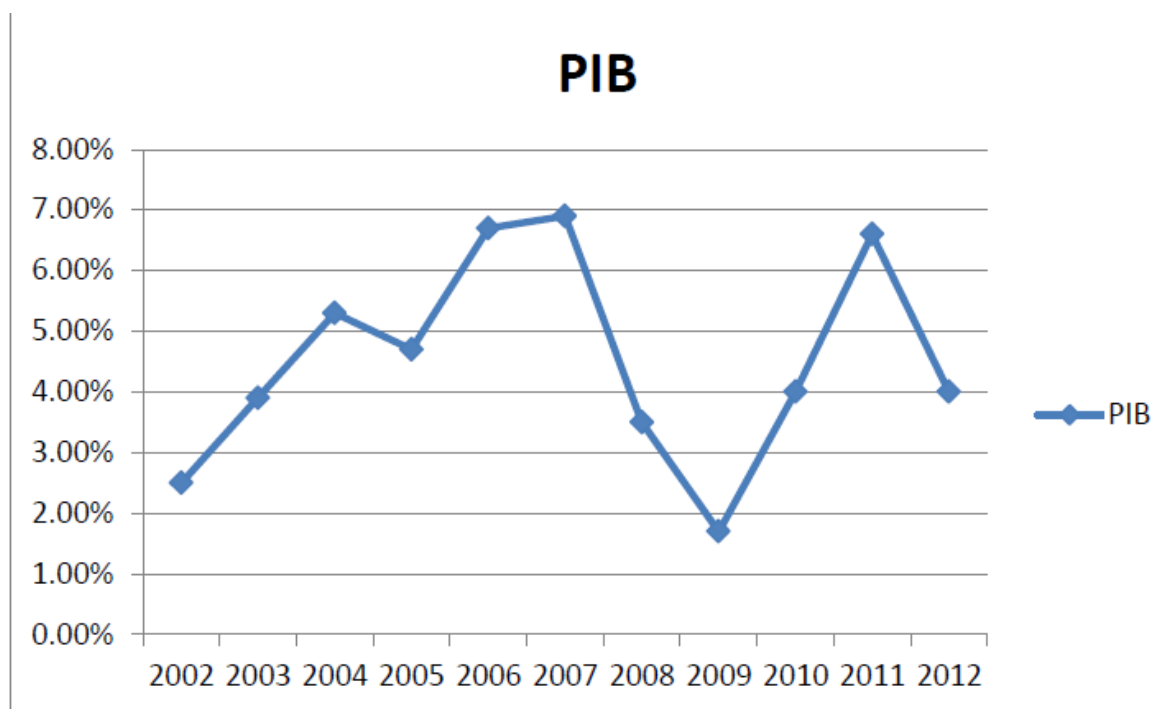
4.1. Análisis de la Situación

4.1.1. Análisis de escenarios

Con el objetivo de crear un plan que sea coherente con el mercado, es necesario realizar un análisis de los escenarios que tendrá que enfrentar BANCOLOMBIA para posteriormente plantear estrategias capaces de responder a los contextos que se proyectan. De esta manera, este modelo plantea analizar y proyectar espacios para seis ámbitos: económico, tecnológico, político-laboral, político-legal, demográfico y sociocultural.

4.1.1.1 Escenario económico

Evolución del Producto Interno Bruto. Entendiendo el Producto Interno Bruto como el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes, se encuentra que la variación en el comportamiento de este indicador en los últimos 10 años ha sido el siguiente:

Gráfica 1: Producto Interno Bruto en Colombia

Fuente: DANE

Como muestran los datos, el nivel de variación del PIB en los últimos 10 años ha presentado resultados positivos en el país, su variación se encuentra entre 1,70% y 6,90%, siendo 1,70% el nivel de variación más bajo que se registra para el año 2009, posiblemente como respuesta a la crisis financiera internacional que vivió el mundo en el año 2008.

Desagregando el PIB de Consumo de Hogares, que puede resultar un poco más interesante a efectos de concluir sobre la importancia de los resultados de este indicador y los niveles de bancarización, se encuentra una tendencia de comportamiento muy similar a la que muestra el PIB general, lo cual evidencia, desde este indicador, un escenario y ambiente económico positivo

para que BANCOLOMBIA entre con productos de inclusión financiera que les facilite el consumo a los habitantes de la ciudad de Medellín de los segmentos menos favorecidos.

- **Tasa de Inflación**

La tasa de inflación registrada para los últimos 10 años, que indica la variación de los precios al consumidor, muestra una tendencia a la baja.

Gráfica 2. Tasa de Inflación



Fuente: Banco de la República de Colombia)

Estos resultados y teniendo en cuenta la meta de inflación para el año 2013, que se ubica en un nivel máximo del 4%, muestran una situación económica favorable para la inclusión financiera, especialmente para el precio de los productos de inclusión, puesto que un nivel de

inflación controlado supone niveles de tasas de colocación bajas al permitir un fomento del consumo y niveles de tasas de captación un poco más altas para permitir el fondeo de las entidades financieras que les permita responder a la demanda de la colocación.

Política Monetaria

El principal objetivo de la política monetaria en Colombia es alcanzar y mantener una tasa de inflación baja y estable, y lograr que el producto crezca alrededor de su tendencia de largo plazo. De esta manera se logra un crecimiento sostenido que genere empleo y mejore el nivel de vida de la población.

El Banco de la República de Colombia plantea tres argumentos de su política monetaria, con los que defiende la importancia de mantener una inflación baja y estable; los cuales a su vez se convierten en guía para determinar estrategias de actuación frente a los procesos de bancarización:

1. Una inflación baja promueve el uso eficiente de los recursos productivos. Por el contrario, cuando la inflación es alta una parte del tiempo de los individuos y una parte de los recursos de la economía se invierten en la búsqueda de mecanismos para defenderse de la inflación. Así por ejemplo, cuando la inflación es alta las empresas deben destinar más recursos al manejo de su portafolio para evitar pérdidas financieras. Estos son usos improductivos que no generan riqueza a la sociedad.
2. Una inflación baja disminuye la incertidumbre. Se ha observado que las economías con alta inflación también padecen de una inflación más variable. La incertidumbre puede

afectar negativamente la rentabilidad esperada de la inversión y por lo tanto el crecimiento en el largo plazo. La mayor incertidumbre implica también incertidumbre en los precios relativos, de tal manera que los precios pierden su contenido informativo sobre los precios futuros y los márgenes de comercialización aumentan. Todo esto afecta la asignación eficiente de los recursos y disminuye el crecimiento económico.

3. Una baja inflación incentiva la inversión. Las decisiones económicas más importantes que toman los individuos y las empresas son, usualmente, decisiones de largo plazo: las decisiones de hacer una fábrica, de constituir una empresa, la decisión de educarse, de comprar vivienda. Estas decisiones dependen crucialmente del grado de incertidumbre sobre el futuro. Una inflación baja y estable es un indicador de estabilidad macroeconómica que contribuye a que las personas y las empresas tomen decisiones de inversión con confianza.

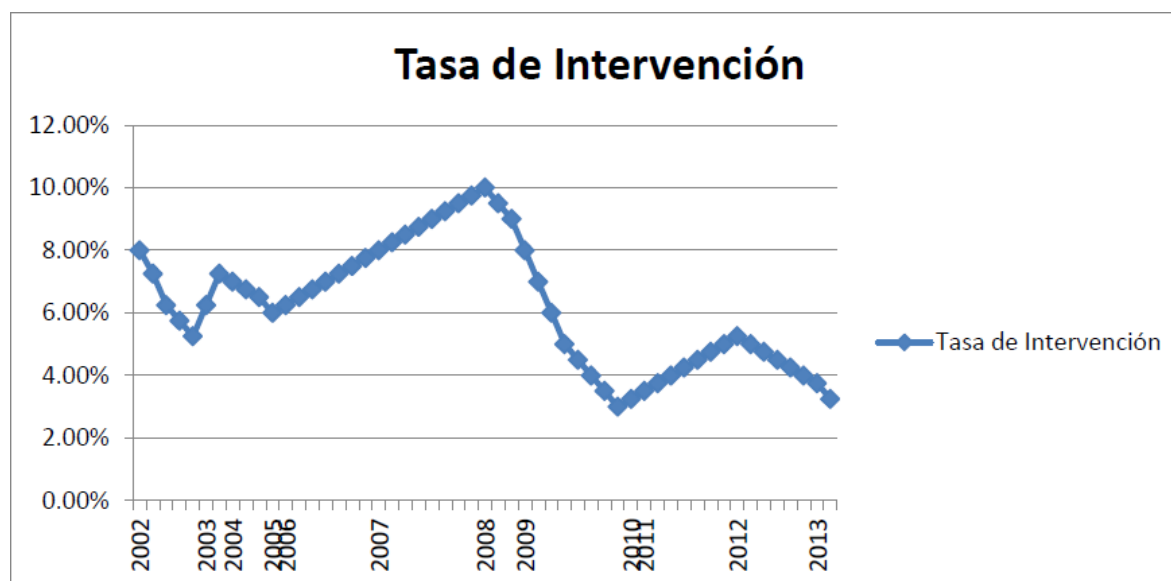
4. Una inflación baja evita redistribuciones arbitrarias del ingreso y la riqueza, especialmente contra la población más pobre. Los asalariados y las personas jubiladas tienen menos mecanismos para protegerse de la erosión inflacionaria de sus ingresos. Las cláusulas de indización de ingresos no existen o son muy infrecuentes. En Colombia, por ejemplo, los salarios y las pensiones de los jubilados se reajustan una vez al año. Además, entre menor sea el ingreso de las personas, es más probable que tengan menos mecanismos de defensa contra la inflación, como ahorros o propiedades inmuebles. Por esta razón, una inflación creciente significa una redistribución del ingreso en contra de la población más pobre.

El instrumento que tiene el Banco de la República de Colombia para implementar su política monetaria y afectar las tasas de interés del mercado, es la tasa de interés a la cual suministra y retira liquidez de la economía, llamada también tasa de intervención.

Cuando el banco altera esta tasa, afecta la tasa de interés del mercado, la tasa de cambio y el costo del crédito, influyendo así sobre los mercados financieros, las decisiones de gasto, producción y empleo de los agentes; las expectativas de los agentes económicos y finalmente la tasa de inflación.

Como los evidencian los hechos anteriores, es absolutamente necesario estar informado de las decisiones y políticas de las autoridades monetarias para tomar decisiones frente a los precios y características de los mercados y productos de inclusión.

Gráfica 3: Tasa de Intervención en Colombia



Fuente: Banco de la República

Para el caso de Colombia, en los últimos años se cuenta con una tasa de intervención inferior al 6%, la cual muestra coherencia con el nivel de inflación registrado para el mismo período de tiempo. Estos niveles de tasa de intervención permiten dar respuesta favorable en términos de precios a los productos de crédito o colocación que ofrece la bancarización.

▪ **Política Tributaria**

Frente a lo que concierne al tema de Inclusión Financiera, el aspecto más importante de la política tributaria corresponde al impuesto del 4x1.000 o Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF), el cual es un impuesto directo de orden nacional aplicada a las transacciones financieras realizadas por los usuarios del sistema.

El hecho generador de este impuesto está definido en el artículo 871 del Estatuto Tributario de Colombia y lo constituye la realización de las siguientes transacciones financieras:

- Retiro en efectivo.
- Retiro mediante cheque.
- Retiro mediante talonario.
- Retiro con tarjeta débito.
- Retiro por cajero electrónico.
- Retiro o pago en puntos de pago.
- Notas débito.
- La expedición de cheques de gerencia.
- Traslados de fondos a cualquier título.

- Cesión de recursos a cualquier título.
- Traslado o cesión de recursos entre diferentes copropietarios sobre carteras colectivas.
- Retiro de recursos por parte del beneficiario o fideicomitente sobre carteras colectivas.
- La disposición de recursos a través de los denominados contratos o convenios de recaudo o similares que suscriban las entidades financieras con sus clientes y que no se manejen por cuenta corriente, de ahorros o de depósito.
- Los pagos o transferencias efectuados a terceros a través de notas débito manejados por cuentas contables o de otro género diferentes a las cuentas corrientes, de ahorro o de depósito.
- Los movimientos contables en los que se configure el pago de obligaciones o el traslado de bienes, recursos o de derechos a cualquier título.
- Los débitos efectuados sobre los depósitos acreditados como saldos positivos de tarjetas de crédito.
- El pago de los importes de los depósitos a término mediante el abono en cuenta.
- En vista a evitar que en la misma operación se estén realizando varias transacciones, se consideró que existe sólo una transacción cuando se produce:
 - El retiro del cheque y el pago del mismo en las cuentas de ahorro
 - La expedición de cheques de gerencia con cargo a una cuenta corriente o de ahorros del usuario
 - El movimiento contable y el abono en cuenta corriente o de ahorros

La mayoría de estas transacciones se ocasionan desde los productos de captación o inversión, particularmente desde las cuentas de ahorro y corriente, que hacen parte de los portafolios de productos de inclusión financiera. Por esto es necesario considerarlo para darle un

manejo adecuado desde la comunicación de mercadeo, los discursos comerciales y el diseño y manejo de los productos.

Con el objetivo de profundizar los servicios financieros y vincular a más personas al sistema financiero, algunos líderes políticos y empresariales de Colombia han manifestado opiniones favorables al desmonte de este impuesto, pues lo consideran un impuesto improductivo y una barrera más para cumplir los objetivos de la bancarización.

Tasa de Desempleo

La Tasa de Desempleo es una variable que expresa el porcentaje de la fuerza laboral que está sin empleo. Esta tasa permite establecer algunas relaciones importantes, por ejemplo, se pudo establecer que en promedio, en los departamentos de Colombia en los que aumentó el número de personas con microcrédito (Producto de Inclusión Financiera) el desempleo disminuyó. Lo anterior se puede traducir en un fuerte argumento de mercadeo y ventas.

Adicionalmente la tasa de desempleo, puede ser un indicador del número de personas sujetas o no al otorgamiento de microcréditos y otros productos de colocación.

como el cuarto país de la región, después de Chile, Panamá y México. Lo cual constituye a Colombia en unos de los países de la región donde es más fácil hacer negocios.

El análisis del sector financiero se profundizará en el capítulo posterior del Análisis de la Competencia y del Mercado. Sin embargo, en términos generales se plantea que el sector financiero colombiano está conformado por las siguientes entidades:

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

Establecimientos Bancarios: Tienen por función principal la captación de recursos en cuenta corriente bancaria así como también la captación de otros depósitos a la vista o a término, con el objeto primordial de realizar operaciones activas de crédito.

Corporaciones Financieras: Tienen por objeto la movilización de recursos y la asignación de capital para promover la creación, reorganización, fusión, transformación y expansión de cualquier tipo de empresas así como para participar en su capital, promover la participación de terceros, otorgarles financiación y ofrecer servicios financieros que contribuyan a su desarrollo.

Compañías de Financiamiento: Su función principal es la de captar recursos del público con el propósito de financiar la comercialización de bienes y servicios y realizar operaciones de arrendamiento financiero o leasing.

Cooperativas Financieras: Adelantan actividad financiera en los términos de la Ley que los regula.

Sociedades de Servicios Financieros: Sociedades que tienen por función la realización de las operaciones previstas en el régimen legal que regula su actividad, si bien captan recursos del ahorro público, por la naturaleza de su actividad se consideran como instituciones que prestan servicios complementarios y conexos con la actividad financiera. Son sociedades de servicios financieros: **Sociedades Fiduciarias, Almacenes Generales de Depósito, Sociedades Administradoras de Pensiones y Cesantías y Sociedades de Capitalización**

Entidades Aseguradoras: Su objeto es la realización de operaciones de seguro, bajo las modalidades y los ramos facultados expresamente. Son entidades aseguradoras: **Compañías de Seguros, Compañías de Reaseguros y Cooperativas de Seguros.**

Intermediarios de Seguros y Reaseguros: Son intermediarios de seguros: **Corredores de Seguros, Agencias de Seguros, Agentes de Seguros y Corredores de Reaseguros.**

4.1.1.2. Escenario tecnológico.

El escenario tecnológico debe ser analizado en función de la tecnología requerida para poner en funcionamiento la oferta de productos de inclusión financiera que Bancolombia contemple dentro de su portafolio. En este punto es recomendable tener claridad sobre los canales mediante los cuales se comercializarán los productos financieros, ya que del canal depende el recurso tecnológico que se necesite.

La tecnología de estos servicios tiene una vida útil promedio de 5 años, es decir, el tiempo en el que el mercado exige renovación, por lo que se requiere de innovación permanente para responder a estas necesidades, convirtiéndose así en una tecnología compleja, especializada y volátil. Los proveedores y sus servicios son muy específicos, por lo que la sustitución se torna algo compleja.

Para efectos de modelar este plan de mercadeo para Bancolombia, se considerarán tres canales: Corresponsal Bancario, Internet y la Banca Móvil mediante el uso de equipos celulares. Es de aclarar que esta tecnología está en permanente cambio e innovación para facilitar los procesos transaccionales a los clientes y usuarios.

Tecnología requerida y su disponibilidad

Corresponsales Bancarios. Para el corresponsal bancario se encuentran dos tipos de tecnología: Core y Back Office. La tecnología Core presenta soluciones el cliente transaccional, el switch transaccional, el servidor automático y el servidor de mantenimiento. Por su parte la tecnología Back Office presenta soluciones para el pago de servicios, remesas/transferencias locales, microseguros, distribución y logística, recarga de tiempo aire, programas de lealtad y terminal virtual.

Para suplir estas necesidades tecnológicas se encuentran en promedio veinte empresas en Latinoamérica que prestan todos o algunos de los servicios antes mencionados. En Colombia se trabaja principalmente con Redeban y Credibanco que facilitan la red para el manejo de pagos electrónicos, transacciones e información digital, financiera y no financiera.

Internet. Existen múltiples proveedores que prestan servicios para mantener una plataforma de transacciones en línea que esté disponible de manera permanente y que garantice niveles óptimos de seguridad. La mayoría de estos proveedores son de origen internacional con capacidad para operar en Colombia. Como caso particular se menciona “Todo 1”, proveedor líder de en soluciones como servicio en América Latina y que actúa como habilitador de soluciones de negocios para instituciones financieras con el fin de materializar sus estrategias de negocios en canales emergentes basados en tecnologías de internet, con el fin de potencializar su crecimiento, lograr eficiencias en costos y liderazgo en sus mercados.

Banca Móvil. La telefonía móvil ha tenido un enorme desarrollo como canal para la oferta de servicios financieros, específicamente los servicios de dinero electrónico, que son aquellos que utilizan el teléfono móvil como soporte de dinero electrónico de una cuenta asociada al número telefónico o identificación del propietario, y los servicios de banca móvil que se refieren a todos aquellos servicios transaccionales.

Las principales empresas de telecomunicaciones de Colombia, en vista de las necesidades planteadas por el sector financiero, han decidido acompañar las iniciativas de inclusión, actuando como proveedores de plataformas y tecnologías que faciliten el desarrollo de productos de Banca Móvil. De esta manera se cuenta como proveedores de esta tecnología a empresas y marcas como Claro, Tigo, Uff y Movistar Colombia.

4.1.1.3 Escenario político-laboral

En este escenario se deben analizar todas aquellas variables que dependen directamente del accionar de las instituciones gubernamentales y de las corporaciones gremiales, incluyendo las

agrupaciones empresariales, regionales, obreras, religiosas, militares, étnicas y de todo tipo que influyen sobre el sistema financiero y particularmente sobre lo que compete a la inclusión financiera.

Legislación y Costos Laborales. Los canales que prestan los servicios a la bancarización e inclusión financiera tienen la premisa de ser los más económicos de todos los canales, por lo que los costos laborales son mínimos, pues la mayoría de canales son auto gestionables y no requieren de empleados o mano de obra para atenderlos. El único canal que puede requerir de una persona que lo atienda es el corresponsal bancario y dependiendo de la transaccionalidad del canal puede o no ser exclusivo para el canal. Gran parte de los corresponsales bancarios en Colombia comparten el recurso humano o su mano de obra con la de su negocio principal. Por ejemplo, si un corresponsal bancario funciona dentro de una ferretería, la mano de obra que atenderá el corresponsal será la misma que atiende la ferretería. De esta manera, la legislación y los costos laborales son flexibles y dependen del corresponsal y no de la entidad financiera que lo auspicia.

Existe otra mano de obra relevante para ser considerada y consiste en la fuerza de ventas que atiende comercialmente a los clientes con los diferentes productos de inclusión. Idealmente esta fuerza de ventas debería tener vinculación directa con Bancolombia o en su defecto puede ser tercerizada. Esta mano de obra no se requiere con un perfil profesional, por lo que su costo no es tan alto, con excepción de los viáticos que pueden representar un costo importante.

Disponibilidad de mano de obra calificada. Al analizar la mano de obra disponible para atender las necesidades de inclusión financiera, nuevamente se debe diferenciar entre la mano de obra de los corresponsales y las fuerzas comerciales. La primera depende de la disponibilidad de

los empleados del establecimiento comercial donde opera el corresponsal y de la oferta de la población económicamente activa; la segunda presenta una alta disponibilidad y se encuentra bien calificada para los parámetros exigidos en estos perfiles; en su mayoría está compuesta por técnicos, tecnólogos y estudiantes universitarios.

Disponibilidad y costos de capacitación. La capacitación para los funcionarios de los corresponsales puede ser realizada por un outsourcing en sinergia con el proveedor de la implementación del corresponsal, que para el caso colombiano puede ser Redeban o Credibanco. Esta capacitación deberá ser realizada inmediatamente después de la implementación de los dispositivos tecnológicos y posterior a este proceso se debe realizar un acompañamiento presencial en las primeras operaciones para validar los conocimientos adquiridos por la persona que operará el corresponsal. Adicionalmente se puede realizar un proceso de auditoría para garantizar la vigencia del conocimiento en el tiempo, mediante la realización de encuestas y evaluaciones periódicas.

Por su parte, la capacitación a la fuerza comercial debe estar en cabeza de BANCOLOMBIA, debe ser con una periodicidad mínima de tres meses y abarcar los productos del portafolio de inclusión, modelos de actuación comercial y procedimientos. El costo de estas capacitaciones dependerá del facilitador asignado y del espacio donde se lleven a cabo. Se recomienda que los facilitadores o capacitadores sean internos de las entidades financieras, de tal manera que conozcan los productos y procedimientos.

Grupos de presión y sindicalización. Los grupos de presión y sindicatos pueden ser considerados como una de las variables más importantes al momento de realizar un diagnóstico político-laboral para un plan de mercadeo de inclusión financiera. Es necesario considerar el

impacto que cada uno de estos grupos pueda ejercer en la fuerza comercial en Bancolombia y las negociaciones planteadas y acordadas con ellos.

Particularmente el sector financiero cuenta con unos de los sindicatos más fortalecidos y organizados del sindicalismo colombiano, en Bancolombia actualmente existe el sindicato de los trabajadores que se llama Sintrabanco; lo que los convierte en una fuerza importante en los procesos de negociación.

Dentro de los sindicatos bancarios el más fuerte es la Unión Nacional de Empleados Bancarios UNEB, que se define como clasista, democrático y progresista, cuya misión fundamental está centrada en los intereses de los trabajadores financieros.

4.1.1.4. Escenario político-legal

Las estrategias y planes de mercadeo dependen en gran medida de los acontecimientos en el ámbito político y más en lo que respecta al sector financiero por las medidas de control que se hacen necesarias para su correcto funcionamiento. Este ambiente está integrado por leyes, decretos y resoluciones que responden a determinadas políticas de gobierno. A continuación se describen algunos elementos que deberían ser considerados a la hora de analizar el escenario político-legal para un plan de mercadeo para productos de inclusión financiera. Como ejemplo se describe el escenario político-legal de Colombia.

Ideologías políticas en Colombia. Colombia es un país que tradicionalmente ha tenido hegemonía de dos partidos políticos que subsisten desde mediados del siglo XIX, que han controlado la política nacional y que lograron polarizar al país en algunos momentos del siglo XX. La apertura democrática que se logró con la Constitución de 1.991 puso fin a la hegemonía,

abrió las puertas a nuevos partidos y modificó las tendencias históricas de las elecciones presidenciales y legislativas.

La constitución de 1.886 determinó a Colombia dejando claro el papel de los dos partidos que habrían de dominar la política nacional durante la mayor parte del siglo XX: el Partido Liberal y el Partido Conservador.

Las influencias soviéticas empezarían a entrar en Colombia una vez consolidada la revolución bolchevique, y sería en 1.927 cuando aparecería el Partido Comunista como materialización de las ideologías propuestas por la URSS. Si bien las razones son poco claras, y pueden ser atribuidas ya sea al régimen estatal o a la falta de partidarios, el partido no obtuvo victorias electorales que buscaba, lo que significó no llegar a ser verdaderamente relevante dentro del espectro político colombiano.

La apertura del espectro político no sólo permitió el ingreso de nuevas formas ideológicas, sino que se generó una multiplicidad de pequeñas fuerzas políticas que inundaron el mercado electoral y debilitaron a los partidos tradicionales. Los conservadores y liberales se postularon desde otras agrupaciones que pudiesen traerles mejores beneficios políticos, dando fin a la unidad de los partidos. Esta estrategia, iniciada con la Séptima papeleta antes de la Constituyente de 1.991, creó microempresas electorales donde la aparición de los sujetos sería más importante que el color político que defendieran.

En resumen, es posible decir que el Partido Liberal se acercó a la socialdemocracia y el partido conservador mantuvo un ideario cercano a la democracia cristiana. Aparecieron grupos más cercanos a la izquierda como el Polo Democrático, otros más vecinos de la derecha como Cambio Radical, y movimientos congregados en el centro como la Alianza Social Indígena, el Partido Verde o el mismo Partido de la U.

Actual gobierno colombiano. El actual gobierno colombiano está presidido por Juan Manuel Santos Calderón, un economista, administrador y político liberal colombiano, hijo de una tradicional familia empresarial y política del país y quien ha fungido en altos cargos públicos en diferentes gobiernos colombianos desde la década del 90.

Los gobiernos colombianos tienen un período constitucional de 4 años y el actual gobierno lleva 3 años. Su primer año estuvo marcado por un alto nivel de opinión como resultado de la herencia política de su antecesor. Sin embargo, alejarse de los postulados que lo llevaron al poder y el manejo que se le ha dado a temas de seguridad y económicos le ha costado políticamente, por lo que actualmente tiene uno de los niveles de popularidad más bajos de la historia de este gobierno.

Uno de los principales temas de este gobierno que atañen al presente modelo de plan de mercadeo corresponde a la concepción de la inclusión financiera y la bancarización dentro del plan de desarrollo nacional, como herramienta para la superación de la pobreza extrema. Este gobierno definió como meta de bancarización para el 2014 una tasa del 68%, partiendo de una base de 57,3% en 2009.

Convenios internacionales. Gran parte de organismos y entidades multilaterales, convencidas de la importancia social de la inclusión financiera, están emprendiendo acciones para apoyar a entidades financieras y gobiernos locales en la puesta en marcha de proyectos concretos que acerquen la banca a poblaciones marginadas de ella. Tal es el caso, por ejemplo, del Banco Interamericano de Desarrollo en conjunto con la Corporación Andina de Fomento – CAF- y el Fondo Multilateral de Inversión – FOMIN que promueve el programa de Tecnologías para la Inclusión Financiera con el objetivo de probar y aplicar tecnologías que contribuyan a

ampliar el alcance y mejorar la eficiencia de los servicios financieros para microempresas y hogares de bajos ingresos en América Latina y el Caribe.

De la misma manera, el Banco Mundial ha entendido que muchos de los pobres del mundo actualmente no tienen acceso a los servicios bancarios, lo que significa que las mujeres en las ciudades rurales necesitan viajar cientos de millas al banco más cercano para recibir con seguridad el dinero enviado por familiares que viven en el extranjero. También quiere decir que los agricultores no cuentan con seguros para sus cosechas cuando las inundaciones y la sequía acaban con sus ganancias. Sin el acceso a cuentas de ahorro, préstamos y remesas, la gente tiene muchos problemas para manejar sus finanzas, enfrentar los riesgos y desastres y mejorar sus oportunidades económicas. Es por esto que el Grupo de los Veinte (G-20) ha llamado a los países a comprometerse y establecer planes de acción para aumentar de manera significativa la inclusión financiera, y el Banco Mundial decide, a raíz de estos llamados, apoyar a los países para que estos compromisos se hagan realidad en el terreno. Si los países se preocupan seriamente de sacar a sus ciudadanos de la pobreza y protegerlos de la incertidumbre, la brecha de la "inclusión financiera" puede cerrarse. Todos deberían tener la capacidad de convertirse en ciudadanos financieros.

4.1.1.5 Escenario demográfico

A continuación se realiza una descripción demográfica de la población colombiana que ayudará a realizar inferencias a la luz de la inclusión financiera.

El último censo realizado por el DANE (2005), en Colombia arrojó un dato poblacional de 42.888.592 habitantes, de los cuales un 74% se encuentran ubicados en zona urbana y un 26% en zona rural. El 36% de la población se concentra en las ciudades principales y sus alrededores

(Medellín, Armenia, Barranquilla, Bogotá D.C, Cartagena, Tunja, Manizales, Santa Marta, Pereira, Bucaramanga, San Andrés e Ibaqué), es decir, aproximadamente 15 millones de personas. Para la ciudad de Medellín el total de habitantes es de 2.417.325.

De la población total del país el 49% son hombres y el 51% mujeres. Con respecto a la posición ocupada dentro de un hogar, se encuentra que el 25% son cabezas de hogar, 16% pareja, 42% hijos o hijastros, 1% yerno o nuera, 6% nietos, 2% padres o suegros, 2% hermanos, 3% otro parentesco, 0.3% empleadas domésticas y el 3% no son parientes.

El país cuenta con 10 millones de viviendas, lo que permite una aproximación del número de hogares colombianos, al partir de la definición que da el DANE sobre el hogar: *“Es la persona o grupo de personas, parientes o no, que ocupan la totalidad o parte de una vivienda; atienden necesidades básicas, con cargo a un presupuesto común y generalmente comparten las comidas”*. De estas viviendas, sólo el 51% poseen piso de un material decente, el resto posee piso de cemento, tierra, arena o madera burda.

Otras variables con respecto a las condiciones de vivienda de los colombianos indican que el 6.5% de los hogares no poseen energía eléctrica, 27% carecen de alcantarillado, el 17% de acueducto, y el 46% no tienen telefonía. Así mismo, en lo referente a la propiedad se encuentra que el 43% tiene vivienda propia totalmente pagada, 4.8% la están pagando, el 34.4% tienen vivienda en arriendo, 15.2% vive con permiso del propietario sin pago alguno y el 2.4% viven en posesión sin título.

Con respecto a los resultados en variables socioeconómicas se encuentra que para el 68% de las personas, sus ingresos no alcanzan a cubrir sus gastos básicos; sólo el 38.5% poseen

computador, 32.3% tienen internet y el 35% sabe manejar un computador y de estos, el 69% lo usó para tareas propias del trabajo o el estudio, el 42% para entretenimiento, 31% para comunicarse y el 10% para transacciones comerciales o financieras. Lo anterior permite anticiparse a los enormes esfuerzos pedagógicos que las entidades financieras deberían realizar y específicamente Bancolombia, para adaptar las tecnologías a la base de la población.

Otros datos pertinentes muestran que el 35% de la población trabaja, el 24% son estudiantes y el 19% realiza oficios del hogar. De la última encuesta de calidad se extrae que el promedio de miembros por hogar colombiano es de 3,5; el 95% de los hogares posee al menos un celular, mostrando así la importancia del desarrollo de la banca móvil en Colombia.

4.1.1.6 Escenario socio-cultural

En este escenario se plantea realizar un análisis de comportamiento socio-cultural de los consumidores financieros. En este sentido, se comienza planteando que los servicios financieros se caracterizan por la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad, caducidad, responsabilidad fiduciaria y flujos de información bidireccional.

El comportamiento del consumidor financiero presenta determinante externos e internos. Dentro de los determinantes externos se encuentran los grupos de convivencia, los grupos de referencia secundarios, las clases sociales, la cultura y subcultura y los determinantes medioambientales. Por su parte, dentro de los determinantes internos se encuentran determinantes internos como la percepción, la actitud, la motivación, la instrucción del consumidor, la personalidad y el estilo de vida.

Es importante además conocer las necesidades y motivos del consumidor financiero; éstas se categorizan en necesidades fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización.

Así mismo, las teorías que explican el comportamiento del consumo, ayudan a definir acciones para atender a los consumidores financieros. Se encuentra entonces la teoría racional-económica donde el consumo tiene una relación directa con el ingreso, la teoría del aprendizaje donde el consumo contiene un componente emotivo de apego y la teoría social donde el consumo es con objeto de integrarse a un grupo social.

Por su parte, la ASOBANCARIA plantea un perfil de comportamiento del consumidor financiero que ayuda a tomar estrategias para la inclusión financiera. De esta manera, se describen las siguientes características de los consumidores financieros:

1. Presencia de preferencias atípicas como la impaciencia para gastar en el corto plazo y la miopía para preocuparse por la jubilación.
2. Creencias no convencionales: ante un ingreso extraordinario, un consumidor puede pensar que el mismo será parte de su ingreso permanente.
3. El consumidor no maximiza conforme a su restricción presupuestaria.
4. El consumidor puede usar su tarjeta de crédito para pagar alimentos y pagar el mínimo.

4.1.2 La competencia

En la oferta de servicios y productos de inclusión financiera, cada entidad financiera oferente del mercado, se verá enfrentada a una amplia y compleja competencia y sobresaldrá quien satisfaga mejor los deseos y necesidades de los consumidores.

En términos de la competencia, es importante analizar la oferta desde sus canales, particularmente desde la Banca Móvil y las transacciones que admite, pues este análisis permite determinar posibles valores agregados o ventajas competitivas que cada entidad pueda adoptar con el fin de generar estrategias competitivas en temas de inclusión financiera y bancarización.

Tabla 1. Servicios prestados por Banca Móvil

Entidad Bancaria	Transacciones permitidas
Banco AV Villas	Banca móvil Consulta de saldo Pago de servicios públicos y privados y obligaciones Recarga de minutos en el celular Transferencias entre cuentas propias. Retiros de efectivo sin necesidad de tener una tarjeta <hr/> Servicio especial: Billetera virtual Sirve para realizar pagos en comercios sin la necesidad de hacer uso del efectivo o una tarjeta débito
Banco Caja Social	Consulta de saldo Pago de servicios públicos y privados Recarga de minutos en el celular Transferencias
Banco de Bogotá	Consulta de saldo Pago de servicios públicos y privados y obligaciones Transferencias entre cuentas propias y asociadas
Banco Popular	Consulta de saldo Pagar servicios públicos Transferencias
Bancolombia	Consultas de saldo Pago de servicios públicos y privados y obligaciones Recarga de minutos en el celular Transferencias entre cuentas propias y asociadas
BBVA	Consulta de saldo Pago de servicios públicos y privados y obligaciones Recarga de minutos en el celular Transferencias entre cuentas propias y asociadas
Citibank	Consulta de saldo Pago de servicios públicos y privados y obligaciones Recarga de minutos en el celular Transferencias entre cuentas propias y asociadas
Davivienda	Banca móvil Consultas de saldo Pago de servicios públicos y privados y obligaciones Recarga de minutos en el celular Transferencias entre cuentas propias y asociadas <hr/> Servicio especial: Daviplata Retiros en efectivo de cajeros Pago de servicios públicos Recarga de minutos en el celular Transferencias a otro DaviPlata y a una cuenta Giros nacionales Recibir remesas desde el exterior

Fuente: Elaboración Asobancaria con información de las entidades bancarias.

Como se ha mencionado, junto con la Banca Móvil, el Corresponsal Bancario es el canal por excelencia de la inclusión financiera. La tabla 2 muestra el número de municipios en los que cada entidad bancaria tiene corresponsales bancarios. Los bancos con presencia en una mayor cantidad de municipios son Bancolombia, Colpatria, Citibank y Banco Agrario. Esto se explica principalmente por las alianzas realizadas con entidades de diversos sectores económicos que tienen una amplia cobertura en muchos lugares del país. Adicionalmente, se resalta el esfuerzo por varios de ellos por ampliar su red a través de convenios con establecimientos de comercio en cada una de las poblaciones a donde llegan.

Tabla 2. Número de corresponsales por entidad, servicios prestados y cobertura

Entidad Bancaria	Número de CNB	Alianza	Transacciones permitidas	Número de municipios a los que llega con CNB
Banco AV Villas	9213	Grupo Éxito	Pago de servicios públicos y privados Pago de PILA Retiros con tarjeta débito	58
		RED Cerca	Pago de servicios públicos y privados Pago de PILA Transferencias Recarga de celular Movistar, UFF, Comcel y Tigo	
		Propios	Pago de servicios públicos y privados Pago de PILA Recarga de celular Movistar, UFF y Tigo Retiros con tarjeta débito Consultas de saldo Transferencias propias o del Grupo Aval Pago de obligaciones Aval con tarjeta débito de las entidades del Grupo Aval	
Banco Agrario	298	Propios	Activación y retiros con tarjeta débito Depósitos con y sin tarjeta débito en efectivo Transferencias de fondos entre cuentas del banco Consultas de saldo, movimientos y cartera Pago de tarjeta de crédito Visa de cualquier banco Pago de servicios públicos y privados Retiros de los créditos desembolsados con abono a cuenta con tarjeta débito Recepción de solicitudes de apertura de cuentas y líneas de crédito Cambio de clave en tarjeta débito	296

Continuación Tabla 2: Número de corresponsales por entidad, servicios prestados y cobertura

Banco Caja Social	43	Propios	Consultas de saldo realizadas con tarjeta débito Pagos de servicios públicos y privados Depósitos a cuentas del banco en efectivo o con tarjeta débito del banco Retiros en efectivo con tarjetas débito de cuentas del banco Pago de créditos y tarjetas de crédito del banco	7
Banco de Bogotá	38	Supermercados Colsubsidio Grupo Éxito	Retiros Consulta de saldos Pago de servicios públicos y privados Pago de créditos y tarjetas de crédito del banco Pago de PILA	22
Banco Popular	191	Grupo Éxito	Pago de servicios públicos y privados Pago de tarjeta de crédito y créditos del banco Consultas de saldo Transferencias	67
Banco WWB	24	Efecty Baloto	Pago de cuotas de créditos del banco Desembolso de créditos Diligenciamiento de solicitudes de crédito	24
Bancolombia	977	Cementos Argos Adpostal - 472 Olimpica	Depósitos en efectivo a cuentas de ahorros y cuentas corrientes del banco Pago de servicios públicos y privados Retiros en efectivo de cuentas de ahorros y cuentas corrientes con tarjeta Avances en efectivo con tarjetas de crédito del banco Pagos de créditos y tarjetas de crédito del banco Transferencias electrónicas entre cuentas del banco	610
BBVA	223	RED Gana EDEQ	Consulta de saldos Depósitos y retiros de cuentas corriente y de ahorros Pagos de servicios públicos y privados Transferencias	85
Citibank	4028	Baloto RED Vía	Depósitos en cuentas del banco Pago de productos del banco Pago de facturas	358
HSBC	41	Grupo Éxito Olimpica	Consultas y saldos de cuentas de ahorro del banco Retiros de dinero en efectivo desde cuentas de ahorro del banco Consignaciones en efectivo a cuentas corrientes y cuentas de ahorro del banco Pagos de créditos y tarjetas de crédito del banco Transferencias	8
Banco de Occidente	70	Grupo Éxito	Pago de servicios públicos y privados Recaudos para empresas Consultas de saldo Transferencias	17
Colpatria	4264	Baloto	Giros nacionales	397

Fuente: Elaboración Asobancaria con información de las entidades

Otro tema para estudiar con respecto a la competencia corresponde a la cobertura que tiene cada entidad bancaria en los municipios del país. La tabla 3 muestra el número de municipios en el que las entidades financieras tienen presencia, sea por intermedio de canal de oficinas o por corresponsales bancarios. Los líderes en este aspecto son Banco Agrario y Bancolombia, aunque cada uno presenta una condición particular, ya que mientras Bancolombia garantiza gran parte de su cobertura municipal por medio de corresponsales bancarios, en el caso del Banco Agrario sus 718 oficinas son el mecanismo que facilita este proceso.

Tabla 3. Cobertura municipal por entidad bancaria (datos a diciembre de 2011)

	Número de municipios con al menos una oficina	Número de municipios con al menos un CNB	Número de municipios con presencia de al menos una oficina o CNB
Banco de Bogotá	187	22	203
Banco Popular	80	67	143
Banco Santander	22	0	22
Bancolombia	206	609	705
Citibank	13	358	366
Banco HSBC	10	8	16
Banco GNB Sudameris	21	0	21
Banco BBVA	98	85	174
Helm Bank	16	0	16
Banco de Occidente	51	17	67
Banco Caja Social	62	7	68
Banco Davivienda	178	0	178
Banco Colpatría	38	397	423
Banco Agrario	718	296	837
Banco AV Villas	49	58	104
Banco Procredit	6	0	6
Banco de las Microfinanzas Bancamía	105	0	105
Banco WWB	63	24	85
Banco Coomeva	41	0	41
Banco Finandina	8	0	8
Banco Falabella	14	0	14
Banco Pichincha	19	0	19
Scotiabank Colombia	1	0	1

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia y Banca de las oportunidades. Para el cálculo se tomaron datos por entidad del número de municipios que tienen al menos una oficina y el número de municipios que tiene al menos un CNB, luego se hizo el cruce de datos entre ellos para obtener cuántos contaban con uno u otro.

4.1.3 El cliente financiero

4.1.3.1 Necesidades financieras

Como se mencionó anteriormente, el cliente presente algunas necesidades que a continuación se describen. Es labor del área de mercadeo de Bancolombia identificar el tipo de cliente de inclusión financiera que posee y sus respectivas necesidades, mediante técnicas de investigación de mercados.

Acceso al dinero. Los clientes necesitan tener acceso al dinero para comprar bienes y servicios, en aquellos lugares donde el dinero sea el medio de intercambio exigido; así, los bancos ofrecen tarjetas débito, avances en efectivo en tarjeta de crédito o cheques.

Seguridad de los activos. El cliente financiero busca seguridad física, como seguridad en términos de evitar la pérdida de valor, las soluciones que entregan las entidades financieras deberían estar dadas por referentes de “cajas de seguridad”.

Transferencias de dinero. Es la necesidad de realizar pagos mediante transferencias de sumas de dinero; para ello las entidades financieras ofrecen chequeras, líneas de crédito, tarjetas de crédito y débito, entre otros.

Pagos diferidos. Los clientes pueden tener la necesidad de retrasar pagos asumiendo un costo razonable; a lo que las entidades financieras pueden dar respuesta con la posibilidad de acceder a créditos personales, tarjetas de créditos, hipotecas y otras líneas de crédito.

Asesoramiento financiero. Los clientes desean recibir ayuda que facilite su comprensión sobre el número y complejidad creciente de los servicios financieros; para esto las entidades deben ofrecer asesorías financieras a través de ejecutivos de inversión y ejecutivos de cuenta.

Además de las necesidades financieras de los clientes, es pertinente describir al cliente financiero desde sus ciclos de vida:

4.1.3.2 El ciclo de vida del cliente financiero

Soltería. Es un cliente de elevada movilidad, con pocas cargas y activos financieros. Es orientado a la moda y al descanso. Se le puede ofrecer créditos para la compra de vehículos, vacaciones o estudio. Igualmente es sujeto de cuentas corrientes, créditos de libre inversión y tarjetas de crédito.

Parejas recién casadas. Son clientes jóvenes y sin hijos. Presentan dobles ingresos, aunque las carreras profesionales pueden no estar consolidadas. Presentan una inexistencia de planificación financiera. Se les puede ofrecer créditos hipotecarios, créditos para la mejora de vivienda y seguros de vida.

Nido lleno I. Personas con hijos menores de 6 años. Están insatisfechos con su situación financiera, presentan numerosos nuevos gastos financieros que coinciden con la posible pérdida de un salario. En este ciclo se generan oportunidades para la asesoría financiera, planes de salud familiar, seguros familiares y de vida y seguros de cesantías.

Nido lleno II. Personas con hijos en edades mayores a 6 años. En este ciclo algunas familias pueden volver a tener dos ingresos. Tienen carreras profesionales más consolidadas, mejorando la situación financiera, aunque los gastos todavía son elevados. Es posible que empiece a ahorrar y a planificar con vistas a la jubilación. Se les puede ofrecer créditos hipotecarios para la compra de una vivienda de mayor tamaño o de una segunda vivienda. Además se les puede ofrecer seguros familiares y de vida.

Nido vacío I. Estos clientes corresponden a un matrimonio mayor. En esta etapa el jefe de hogar continúa trabajando sin hijos a cargo. Es posible que tengan una situación financiera más saneada. A estos clientes se les puede ofrecer asesoría financiera para ahorro para la jubilación, venta de vivienda para trasladarse a una de menor tamaño y créditos para viajes de placer.

Nido vacío II. Es la etapa de la jubilación de los clientes, presentan un gran descenso de sus ingresos. Son sujetos para productos de asesorías tributarias y de seguros.

Superviviente solitario. Presenta ingresos probablemente satisfactorios. Se les puede ofrecer los mismos productos que a “Nido vacío I”.

4.2. Análisis Estratégico

Existe una gran parte de la población que no cuenta con acceso a los recursos de la banca y sus múltiples beneficios y oportunidades, dejando una gran brecha poblacional sin atención y oportunidades de financiamiento y planeación económica de su presente y futuro.

Es por esto que el plan de mercadeo busca de manera integral abrir un camino para que Bancolombia genere cambios considerables desde su interior buscando atender y dar solución a problemas que hace mucho tiempo vienen sucediendo tanto en su ambiente interno, micro y macro ambiente donde se desenvuelve y que necesita cambiar.

Ambiente interno. El banco cuenta con áreas como Gestión del talento humano, tecnología, financieras regidos por unas políticas internas donde estandarizan a su público objetivo, dando parámetros muy claros de atención en búsqueda de un equilibrio y rentabilidad para sus socios y dueños, excluyendo a un sin número de personas que brindándoles unas mejores

condiciones podrían estar mejor asesorados para organizar y planear mejor su día a día pudiendo tener un mejor futuro.

Micro ambiente. El sector financiero está compuesto por entidades y personas que los rodean tales como: proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, entre otros en donde se pueden cooperar de manera organizada y proactiva buscándole soluciones a su red de negocio sin tener que atentar contra la seguridad informática y poder lograr integrar a un sector vulnerable de la población.

Macro ambiente. A la banca la integran las siguientes variables: tecnológica, gubernamental o estatal, económica, natural o ecológica, demográfica y social, hoy en día es claro que con la globalización y dinámica económica mundial, los países afrontan problemas similares en donde todo el entorno que rodea dichas entidades tiene un papel fundamental en el desarrollo e impacto externo y social, por esto es clave incluir y jalonar un crecimiento no solo en nichos de mercado rentables y con un alto poder adquisitivo sino también con aquellas personas que hacen posible sistemas capitalistas y empresas que dinamizan múltiples sectores de la economía.

4.2.1 Análisis DOFA

Mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se logra tener claridad y un mejor panorama de la situación actual de Bancolombia y el potencial de analizar para poner en práctica propuestas metodológicas frente a su *modus operandi* actual, dando pie a abarcar mayor parte del mercado, dejando a un lado tácticas tradicionales e incursionando en algo tan importante como lo es el ser y aprovechando el saber.



Es importante que Bancolombia al aplicar el plan de mercadeo se identifique y trate de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas aprovechando las oportunidades.

4.3. Unidades Estratégicas de Negocios

4.3.1 Análisis de la cartera de negocios

La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, uno de los más conocidos de estos enfoques de planeación de cartera es el ***Boston Consulting Group***, el cual proponemos como guía para la implementación exitosa de este plan de mercadeo enfocado a la inclusión financiera.

Todo comienza con identificar los negocios claves que componen la empresa dentro de los cuales debe estar la inclusión financiera con su portafolio de productos.

Una unidad estratégica de negocio puede ser una o más divisiones de la compañía, una línea de producto dentro de una división, o a veces un solo producto o marca.

El propósito es encontrar formas para que la empresa pueda usar mejor sus ventajas y aprovechar las oportunidades atractivas en el medio. Así la mayoría de los enfoques de análisis de cartera utilizan una matriz que evalúa las unidades estratégicas del negocio en sus dimensiones más importantes:

En la matriz de **crecimiento - participación** se clasifican las Unidades Estratégicas de Negocios, según la tasa de crecimiento del mercado, el cual sirve de indicador de atractivo del mismo, y la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad.

Se conforma de esta manera una tabla de doble entrada, donde se establece por cada eje una línea de demarcación que da lugar a una rejilla de cuatro cuadrantes.

La tasa de crecimiento del mercado representada en el eje vertical es usada para medir el aumento del volumen de ventas de la unidad de negocios en análisis. El crecimiento se mide en alto y bajo.

En el eje horizontal se mide la cuota de mercado relativa. Se pueden identificar de esta manera cuatro grupos de **productos - mercados**.

Tabla 4. Matriz del Boston Consulting Group

Matriz de crecimiento - participación

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	ALTO	ESTRELLAS Alta inversión y alta participación.	DILEMAS Requieren mucha inversión.
	BAJO	VACAS LECHERAS Generan fondos y Utilidades	PERROS Baja participación Pocos fondos
Matriz B.C.G.		FUERTE	DEBIL
		CUOTA DE MERCADO RELATIVA	

Fuente: Elaboración propia.

Es muy importante tener en cuenta que la categorización de su portafolio de productos está sujeta a políticas internas de cada organización, pero es clave determinar el enfoque y papel que desempeña cada unidad estratégica de negocio.

Estrellas. Se trata de unidades estratégicas del negocio de gran crecimiento y alta participación. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayor efectivo.

Vaca lechera. Son unidades estratégicas de negocio que tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento. Los requerimientos de fondos seguramente serán bajos, así como la generación de recursos es alta. Son los negocios

de hoy que dan la rentabilidad del presente y permiten financiar los productos con signos de interrogación. La mayoría de estos productos o negocios corren el riesgo de pasar a la etapa "perro" si no se actúa debidamente.

Perros. Estos negocios tienen una baja participación relativa, en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.

Dilemas. Son productos que tienen una baja participación en mercados con tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación, recursos que deberán ser generados por otras unidades estratégicas de negocio.

Habiendo llegado a este punto, la tarea de planificación de cartera de Bancolombia consiste en determinar qué papel asignarle a cada unidad estratégica de negocio en el futuro. Pueden perseguirse cuatro objetivos alternativos.

Construir. Aquí el objetivo es aumentar las porciones de mercado de las unidades estratégicas de negocio, incluso renunciando a ganancias a corto plazo para lograr ese objetivo. La "construcción" es apropiada para interrogantes cuya porción tiene que crecer para que se conviertan en estrellas.

Mantener. Aquí el objetivo es preservar la porción de mercado de las unidades estratégicas de negocio. El objetivo es apropiado para vacas lecheras de efectivo fuertes, a fin de que continúen produciendo un flujo de efectivo grande y positivo.

Cosechar. Aquí el objetivo es aumentar el flujo de efectivo a corto plazo de las unidades estratégicas de negocio, independiente del efecto a largo plazo. Esta estrategia es apropiada para vacas lecheras de efectivo débiles con interrogantes y perros.

Despojar: Aquí el objetivo es vender o liquidar el negocio porque los recursos pueden emplearse mejor en otra parte. Esto es apropiado para perros e interrogantes que la compañía no puede financiar.

Lo importante es tener en cuenta que el portafolio de productos está enfocado en dar solución a una problemática real, y darle desde el principio la importancia y el esfuerzo que necesita cualquier producto en su etapa inicial, para que cuando lo posicionemos como estrella y las otras empresas busquen seguirnos se tenga una ventaja competitiva a nivel organizacional.

4.3 Objetivos

4.3.1 Objetivo general

Facilitar la comercialización y el disfrute de los servicios financieros de Bancolombia por parte de la población que tradicionalmente no ha estado bancarizada en la Ciudad de Medellín.

4.3.2 Objetivos específicos

Incrementar la participación de Bancolombia en el mercado de los grupos poblacionales de menores ingresos del país.

Definir un portafolio de productos y servicios que superen la satisfacción de las necesidades financieras del segmento objetivo.

Caracterizar la industria, el sector y los agentes que hacen parte del mercado de inclusión financiera.

Determinar el segmento al cual se debe dirigir la oferta de productos de inclusión financiera.

Precisar los canales adecuados para la prestación de los servicios de inclusión financiera.

Establecer los medios de comunicación entre el Bancolombia y los segmentos objetivos de la inclusión financiera en la ciudad de Medellín.

4.4 Estrategias

Desde el punto de vista de los objetivos estratégicos se opta por un segmento determinado del mercado, y desde la óptica de las ventajas competitivas existentes, las alternativas serían la diferenciación o el control de costos. En la siguiente gráfica se sintetizan estas alternativas estratégicas.

Tabla 5. Alternativas Estratégicas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	COSTOS BAJOS
OBJETIVO ESTRATEGICO	PARA TODO EL SECTOR	Diferenciación	Liderazgo en Costos
	PARA UN NICH O SEGMENTO	Concentración o Enfoque de Especialista	

Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de dicho plan de mercadeo en productos de índole en inclusión financiera se recomienda enfocarse en un nicho de mercado especializado (Concentración o enfoque de especialista) ya que esta estrategia busca concentrarse en la atención de las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender abastecer el mercado entero, tratando de satisfacer este nicho mejor que los competidores.

Implica una diferenciación, un liderazgo de costos o las dos variantes a la vez, pero dirigidas solamente a la población objetivo.

Esta estrategia permite lograr liderazgo de mercado dentro del segmento objetivo.

A continuación se plantean estrategias guías para la implementación de dichos productos de inclusión financiera:

1. Dar a conocer el tema de inclusión financiera con un mensaje sencillo, coherente y acogedor.
2. Hacer alianza con el ministerio de las TIC's para formar en el uso de las transacciones por internet y a través de la banca móvil.
3. Posicionar en el segmento de la población menos favorecida productos y servicios que ofrezca el Banco para ellos, a través de la inclusión financiera.
4. Lograr que este segmento se sienta atendido e incluido con buenas opciones para crecer y resolver algunos de sus problemas financieros, por encima de la competencia.
5. Mostrarle a este público (que usualmente no cuenta con el apoyo de una entidad financiera), que si puede acceder y fortalecer su negocio.
6. Posicionar al Banco como la mejor opción para productos y servicios de inclusión financiera.

En este punto es importante mencionar que la orientación de la estrategia también deberá estar claramente sustentada en el análisis del comportamiento de dicha población objetivo dado que entendiendo cómo y por qué la gente accede a estos productos y/o servicios, los expertos podrán establecer tácticas "a la medida" hacia las diferentes audiencias. La idea de esto es contar con información que ayude a describir y predecir qué harán las personas ahora y en el futuro.

Comúnmente se emplean tres métodos para la identificación y medición de los motivos humanos: datos conductuales (observación), datos subjetivos (auto informes) y dato cualitativos (técnicas proyectivas, investigación por medio de montajes, metáforas, etc).

Sin embargo ninguno de estos métodos es totalmente confiable por sí solo, por lo cual los investigadores a menudo usan una combinación de dos o tres técnicas, en forma secuencial, llamada triangulación, para evaluar la presencia, o intensidad de los motivos del consumidor.

Adicionalmente considerando el segmento de interés se recomienda ahondar en la investigación motivacional la cual es una investigación cualitativa que se realiza para profundizar más allá del nivel de conocimiento consciente de las personas con base en la premisa de que estos no siempre están conscientes de las razones de sus acciones.

Con lo anterior, dicha segmentación de mercado será más consistente, dado que se enfocará en buscar una respuesta de comportamiento, agrupándolos en heterogéneos u homogéneos. Si los mercados requieren ser segmentados, se hacen necesarias diferentes tácticas y estrategias para cada segmento. Si no se requiere segmentación se pueden utilizar tácticas masivas. Enseguida se muestra una tabla comparativa de los criterios o estrategias básicas para segmentar ambos tipos de mercados:

Tabla 6. Criterios para segmentar mercados

Mercado orientado al consumidor		Mercado orientado a la industria	
Tipo de segmentación	VARIABLES CONSIDERADAS	Tipo de segmentación	VARIABLES CONSIDERADAS
Geográfica	Región, clima, densidad y tasa de crecimiento de la población	Geográfica	Ubicación, concentración de clientes, tasa de crecimiento de la industria local y factores macroeconómicos diversos
Demográfica	Edad, género, origen étnico, nacionalidad, educación, ocupación, religión, ingreso y estatus familiar	Por tipo de cliente	Tamaño de la organización, industria del cliente y posición en la cadena de valor
Psicográfica	Valores, actitudes, opiniones, intereses, actividades y estilos de vida de la población	Por comportamiento	Lealtad hacia los proveedores, patrones de utilización y tamaño de las órdenes
Por comportamiento	Nivel y patrones de utilización de productos, sensibilidad de precio, lealtad hacia una marca y búsqueda de beneficios y ofertas		

Fuente: Elaboración propia.

La transformación del negocio y el reto que supone el éxito de un cambio de enfoque hacia los segmentos menos favorecidos, hace que se oriente la organización al cliente, definiendo las estrategias comerciales segmentadas y reevaluando la función y densidad de los canales (los telemáticos están ganando terreno) y el posicionamiento de la red. Es así como la tecnología se ha convertido en un instrumento vital para la inclusión financiera, debido a su potencial para agilizar y reducir el costo de realizar transacciones financieras, permitiendo a los intermediarios financieros brindar productos y servicios a sectores de la población donde el establecimiento de canales tradicionales representa costos operativos muy altos. Sin embargo las organizaciones no deben copiar las fortalezas de sus competidores, sino fortalecer las propias, es decir aquellas que los diferencian de forma tal que favorezcan la construcción y sostenimiento de la ventaja competitiva.

Para lo anterior, desde la táctica los especialistas, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 8P's que se recomienda para el objeto de estudio y se describen a continuación

4.4.1 Marketing de servicios

Producto: servicio. Debe ofrece valor a los clientes y satisfacer “mejor” sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.

Plaza: implica decisiones sobre donde y cuando debe entregarse y a través de que canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio.

Precio: para los clientes este elemento representa el costo que se ve afectado por el costo del tiempo y el esfuerzo. Por lo que para su fijación deben considerarse estos costos extras para el cliente poder obtener los beneficios deseados.

Proceso: procesos eficaces son necesarios para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y pueda considerarse que entrega valor real. Procesos mal diseñados producen entregas lentas, ineficientes, burocráticas, convirtiendo al proceso general en una experiencia decepcionante atentando también contra la moral de los empleados disminuyendo sus niveles de productividad.

Promoción: tres elementos claves a comunicar; a los clientes/prospectos; informar, persuadir, actuar. Se consideran comunicaciones educativas destacando en las mismas los beneficios del servicio, lugar donde y cuando recibirlo y como participar en el proceso. Los

medios son diversos usualmente todos aquellos aplicados al marketing en general siempre que promuevan la participación y el involucramiento.

Physical (entorno): la decoración de las áreas donde se recibe u otorga la experiencia de servicio debe recibir un tratamiento bien analizado y procesado pues ejerce un fuerte impacto en la impresión de lo que será la experiencia de servicio, dada la ingente necesidad del cliente de elementos tangibles en todas las etapas de la experiencia de servicio.

Personal: las personas reciben el servicio dada la interacción con otras personas prestadoras del servicio. Entrenamiento, capacitación y motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio, la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia.

Productividad (y calidad): ambos elementos se consideran unidos pues la productividad busca el mejor resultado al menor costo y la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar la cual siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente. En estos elementos han sido de gran apoyo también los avances tecnológicos facilitando el proceso y brindando mayor valor a los beneficios valorados por los clientes.

Para lograr el éxito en el desarrollo de las variables anteriores, las entidades financieras deben tener claro que el estilo de vida de la base de la pirámide ha evolucionado, que sus acciones deberán propender al desarrollo de una cartera que satisfaga las necesidades de cada segmento de la población. Para el caso específico de la base de la pirámide crear dichos productos requiere, además de una visión de responsabilidad social, la capacidad de entender cuáles son esos intereses y estilo de vida.

Para lograr este objetivo es necesario ofrecer cada producto financiero a través del canal correcto y mediante una comunicación asertiva que transmita los beneficios para dicho sector puesto que este segmento, a pesar de las limitantes económicas que posee, desea ser tratado como un grupo de consumidores regular y con el paso del tiempo su comportamiento de consumo se asemeja al de una persona que vive en una zona urbana debido a que su centro de trabajo se localiza en las comunidades con mayor crecimiento socioeconómico. En consecuencia, adopta usos y costumbres propias de las urbes.

Básicamente los excluidos del sistema financiero tienen casi las mismas necesidades que los que están incluidos. Si se consideran los hogares de bajos ingresos, sobre todo los que trabajan en el sector informal, rural o las microempresas familiares, se podría ofrecer una variedad completa de productos de ahorro, crédito, seguros y pagos, tal como lo hacen con los hogares de familias de clase media y alta. Sin embargo, el compromiso con este segmento no se basa sólo en el tema de educación financiera o en el ofrecimiento de soluciones de medios de pago electrónicos convenientes, seguros y rápidos. Se trata también de hacerles ver el valor que cada una de estas soluciones les ofrece; por ejemplo, comenzar un historial crediticio que les permita acceder a créditos más amplios para su negocio y casa, entre otros.

La tecnología móvil ha sido un caso exitoso en este segmento. Y es que si se analiza la situación, la gente que vive en zonas rurales en donde la telefonía fija no ha sido implementada, este recurso resulta ser eficiente porque no les implica traslados fuera de su comunidad para poder comunicarse y pueden utilizar un dispositivo con el cual están familiarizados, para realizar otro tipo de operaciones.

La importancia de la información al instante ha supuesto que la banca a distancia ocupe uno de los lugares destacados dentro de los canales de distribución bancarios de cada entidad. Su éxito dependerá de la tecnología escogida, de la capacidad de mantener actualizada la

información para ofertar sus productos y servicios, y de la llegada de forma efectiva en el tiempo y lugar deseados de estos productos y servicios al cliente. La banca a distancia facilita el acceso a las operaciones y disminuye los costes operativos consiguiendo una mayor comodidad para el cliente y una reducción de costes.

Para que la banca a distancia cumpla su tarea es imprescindible la complementariedad con los canales de distribución tradicionales.

En la actualidad hay una alta penetración de celulares en los segmentos más pobres, constituyendo una oportunidad para desarrollar canales y servicios, además de ser un vehículo para la inclusión de la población a los servicios financieros. En este sentido, para implantar nuevos servicios que favorezcan la inclusión financiera que consideren innovaciones tecnológicas, como es el caso de los servicios financieros mediante telefonía móvil en el sistema microfinanciero, se hace necesario tener claramente definidas las necesidades que la tecnología busca satisfacer, y sobre la base de ellas establecer el modelo de negocios a seguir, para luego ir introduciendo por etapas los servicios a brindarse. Estos nuevos servicios, son complementarios y no constituyen la solución por sí misma para la inclusión financiera, debiendo ser vistos desde la perspectiva de la disminución de costos en vez de una fuente de ingreso o rentabilidad.

Finalmente quien quiera comunicarse con la base de la pirámide debe tener muy claro el beneficio que ofrecerá a sus clientes. A continuación se mencionan algunos que Aspectos que Bancolombia debe ofrecer:

Conveniencia: Esto es eliminar los requisitos burocráticos para adquirir un servicio financiero, optimizar el horario de atención al público de una sucursal bancaria o acortar la

distancia para evitar largos traslados y disminuir riesgos de robo o pérdida de efectivo. Los servicios de pagos móviles y electrónicos son métodos convenientes para reducir estos costos.

Ajuste del producto. La idea de que un producto debería diseñarse para ajustarse a las necesidades de diferentes clientes es tan importante para la inclusión financiera como lo son el precio asequible o la conveniencia.

Trato digno: Un principio de la inclusión financiera integral es que los servicios se deben brindar con dignidad y respeto hacia los clientes. Al igual que cualquier otro negocio, la provisión exitosa de servicios financieros requiere una cuidadosa atención y respeto por las inquietudes del cliente. En la actualidad, la mayoría de las poblaciones excluidas del sistema financiero son personas de bajos ingresos.

El uso de herramientas de servicio al cliente, mecanismos de retroalimentación e investigación de mercado permitirá a los proveedores brindar un servicio de calidad a este mercado.

Se destaca también la necesidad y oportunidad que representa para las microfinancieras el diseño y desarrollo de productos financieros orientados hacia la mujer. Esto último se justifica por el rol que juega la mujer dentro de su comunidad no solo como administradora del hogar, sino también como base del ahorro familiar y el emprendimiento de negocios. Asimismo, el trabajar con el sector joven ofrece la oportunidad de construir una base de clientes leales, la posibilidad de realizar ventas cruzadas así como de incrementar la cuota de mercado y lograr una marca sólida. Es fundamental comprender las necesidades del segmento juvenil y sus preferencias. Los productos para jóvenes tienen el potencial de generar oportunidades en la ciudad de origen, inculcar una cultura de ahorro y crédito, y abrir puertas para la venta cruzada con otros productos (los que también deben satisfacer las necesidades del segmento).

Para lograr hacer dicho entendimiento se recomienda la aplicación de una metodología para comprender mejor las expectativas y percepciones que tienen los clientes respecto a un servicio a través de la identificación primero de los elementos que generan valor para el cliente y a partir de allí, la revisión de los procesos con el objeto de introducir áreas de mejora. La propuesta definitiva en este método, está en encontrar el punto crítico de lograr un nivel óptimo de calidad, igualando o superando las expectativas del cliente.

Modelo de Brechas del Servicio: es la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente. Estas expectativas se forman de la información y conocimiento que tienen los clientes sobre el servicio y las percepciones se refieren a las valoraciones que hacen los clientes sobre el nivel de satisfacción que les dio el servicio. El desconocimiento de las expectativas del cliente favorece la existencia de brechas que impiden la satisfacción de las expectativas del cliente.

Se desarrollan cuatro brechas a saber:

Brecha 1 (comercial), implica no saber lo que el cliente espera. Es decir, la lista de atributos buscada por los clientes en la prestación del servicio no coincide con la lista de atributos que la compañía está intentando entregar. Esta brecha puede ser producida por varios factores: investigación de mercado inadecuada o insuficiente; falta de comunicación ascendente desde la zona de contacto; insuficiencia del enfoque en la relación y una mala gestión de la recuperación del servicio.

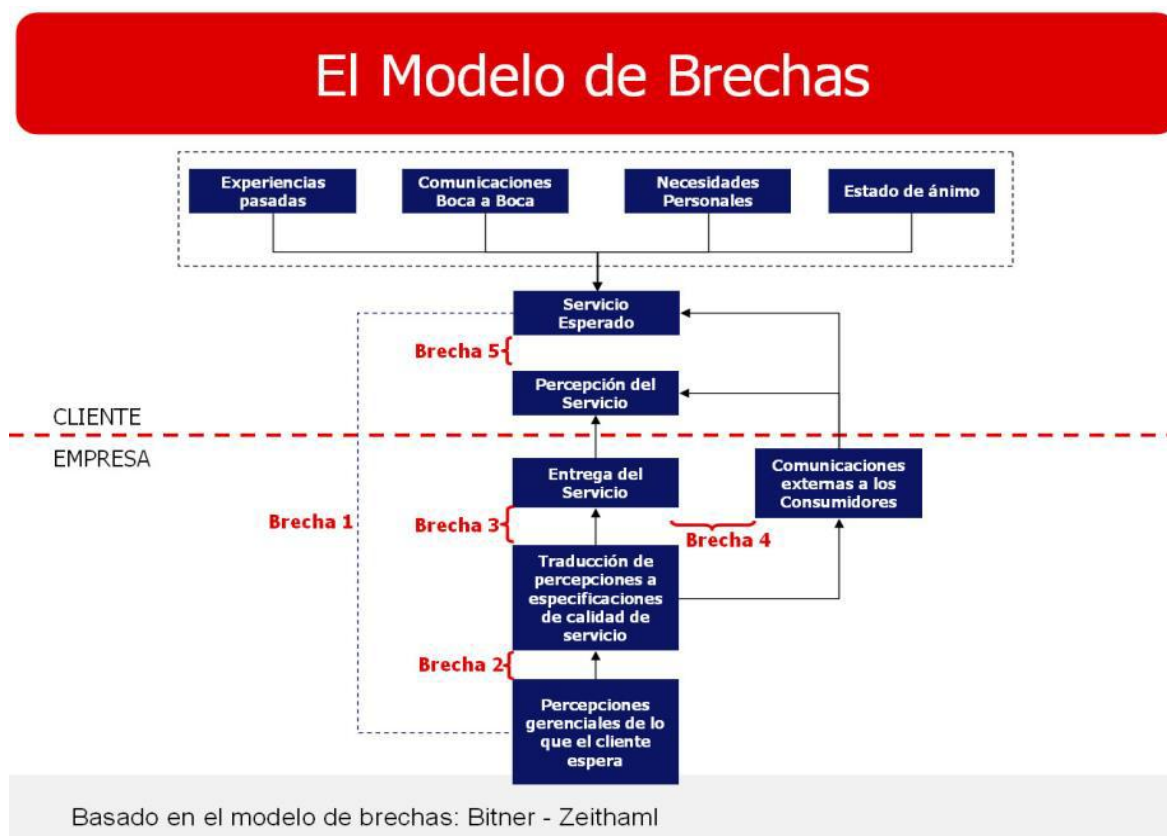
Brecha 2 (Diseño) Procesos y estándares de servicio inadecuados. Los atributos que la compañía está intentando entregar no se generan con los diseños de los procesos de atención y de operaciones que la compañía tiene en funcionamiento. Aún predomina entre los ejecutivos la

creencia que lo central en la gestión de servicios es que su personal atienda amable y empáticamente, descuidando muchas veces la atención a aspectos operativos y críticos que deben asegurarse. Desde esta creencia, no se valoran los esfuerzos por estandarizar las operaciones de la zona de contacto y los procesos que le dan apoyo, generando una precariedad en el soporte e incertidumbre que de hecho obstaculiza alcanzar las expectativas en el personal de atención a los clientes y debilita su convicción y confianza.

Brecha 3 (Gestión) Las operaciones no entregan los estándares que el diseño de los procesos ha hecho posible. Esta brecha es provocada por la ejecución misma del servicio y deriva de la incapacidad de los directivos para gestionar el diseño y el desempeño de los empleados. Entre las fuentes que generan esta brecha están las deficiencias en la política de recursos humanos, como la selección ineficaz, bajo apoyo tecnológico, sistemas de evaluación y compensación inadecuados, falta de facultades y capacitación del Personal en Contacto (PEC). Asimismo, esta brecha puede originarse en una inadecuada gestión de la participación de los clientes en el servicio, mala coordinación o gestión de terceros que tienen contacto con los clientes (call center, fuerzas de venta, empresas de seguridad, etc.), o una capacidad de oferta desbalanceada de la demanda.

Brecha 4 (Comunicación) El desempeño no responde a las promesas de publicidad, de la fuerza de venta o de las promociones. Esta brecha se produce principalmente por la sobrepromesa de las comunicaciones externas, lo cual eleva las expectativas del cliente y dificulta su satisfacción. Esta distorsión tiene sus fuentes en varios aspectos: descoordinación en las comunicaciones de marketing (interno-externo); promociones y comunicaciones que privilegian la convocatoria en lugar de la satisfacción; promesas exageradas, ya sea a través de la publicidad o los canales de venta; y en general, comunicaciones horizontales ineficientes.

Tabla 7. Matriz del Boston Consulting Group



Fuente: Elaboración propia.

Este “modelo” de brechas se considera implica un enfoque estratégico y de procesos a fin de impulsar un servicio de excelencia.

Por otro lado las fuentes de las expectativas del cliente están formadas por factores controlados por la organización tales como el precio, publicidad, promesa de venta y, por los elementos en los que no puede influir como necesidades personales, comunicación oral, ofertas

competitivas, etc. Por esta razón, los clientes deberán percibir que el servicio prestado se corresponde con lo que se había pensado en recibir o merecer.

4.4.2 Plan de Medios

Se trata de concretar los medios o acciones con las que se alcanzarán los objetivos establecidos siguiendo las estrategias determinadas en la fase anterior. Para definir correctamente una acción hay que dar respuesta a: qué se va a hacer, cuándo se va a hacer, quién lo va a hacer y cuánto dinero se va a destinar para hacerlo. El nivel de desagregación de las acciones a desempeñar dependerá del tipo de plan que se esté elaborando. Si se elabora un plan estratégico (plurianual), cada acción se define de forma general (por ejemplo, campaña promocional en televisión), pero si se trata de un plan anual de marketing la acción debe desagregarse al máximo (en el ejemplo anterior, selección de la agencia publicitaria, grabación del spot, negociación con las cadenas de televisión, emisión del spot, etc.).

Es necesario matizar, por un lado, que una misma acción puede ser válida para aplicar dos o más estrategias y, por otro lado, que una misma estrategia puede requerir de más de una acción para llevarla a cabo.

Tabla 8. Ejemplo de programa de acciones 1

Programa de Acciones en comunicación para el plan estratégico 2004-2006			
Acciones	Responsable	Momento	Presupuesto
Inversión en campaña publicitaria TV de lanzamiento	Sr. González	Año 2004	18.000 €
Inversión en campaña publicitaria TV de mantenimiento	Sr. González	Año 2005 y 2006	18.000 €
Inversión en promoción de ventas	Sr. Áznar.	Navidades 2004 y 2005	6.000 €
Inversión en campaña radiofónica	Sr. Zapatero	2004-2006	25.000 €

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Ejemplo del programa de acciones 2

Acciones	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Presup.
Selección agencia publicidad	■												y1
Diseño de la campaña		■											y2
Producción de la campaña		■	■										y1
Emisión en TV				■	■	■			■	■	■	■	y3
Emisión en Radio				■	■	■				■	■	■	y4
Emisión en prensa					■	■			■	■	■	■	y5
Presupuesto temporal	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	Total

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Presupuesto

El área de mercadeo de cada entidad bancaria debe ser la responsable de designar un presupuesto para cumplir con la estrategia de comunicar los productos a este público objetivo. Para esto existen agencias de publicidad y agencias de medios que les ofrecerán diversas alternativas y paquetes, según el objetivo que se busca alcanzar. A continuación se relaciona un presupuesto con costos ponderados en el mercado para este año.

Tabla 10. Presupuesto con costos ponderados en el mercado actual Medios

Canal	Objetivo	Periodicidad	Inversión	Evaluación
*Radio	Alcanzar una audiencia diversa y amplia	Mensual	\$ 92,800,000	Pruebas indirectas
*Telefonía móvil	Mostrar los beneficios y servicios de la entidad bancaria	Permanente	Sin cálculo	Pruebas indirectas
*Televisión	Visibilizar a la entidad bancaria	Mensual	\$ 154,380,000	Pruebas indirectas
*Merchandising	Posicionamiento	Mensual	\$ 30,000,000	Pruebas indirectas
*Ferias	Relaciones Públicas	Semestral	\$ 50,000,000	Pruebas directas
*Patrocinios	Relaciones Públicas	Semestral	\$ 40,000,000	Pruebas directas
Inversión total			\$ 367,180,000	

Fuente: Elaboración propia.

Radio: se crearán 3 cuñas, con una duración cada una de 30 segundos. Con un valor por paquete semanal en radio nacional, según horarios elegidos por Bancolombia.

Para esta población se recomienda el horario de la mañana entre las 4 y 10 de la mañana y cotizar un paquete para emitirlas en varios espacios de manera que se logre el objetivo.

Un paquete mensual en una emisora nacional, en el horario propuesto cuesta 92.800.00 aproximadamente. (Según tarifas de RCN Radio).

Telefonía móvil: Esta es una estrategia que se plantea en un corto plazo; el número de líneas activas de telefonía celular en Colombia es de 45.421.094 de acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio, este alto número de usuarios permite proyectar una línea más cercana con este público, poder llegar más allá, con mensajes de texto, interactividad y conectividad. Pero aun siendo un tema mundial, en Colombia solo un banco está trabajando en él, por lo que aun en el mercado no se encuentran precios sobre este medio.

Para Televisión: el horario recomendado para este producto es la noche, el prime time como es conocido en las cadenas televisivas. En estas un anuncio de 30 segundos cuesta alrededor de los \$ 2,573,000 costos por rating. (Según tarifas de Caracol Televisión). Se propone mínimo 2 por día.

Merchandising: Existen varios productos que se incluyen en este término, volantes, gorras, afiches, pendones, suvenires, entre otros. Para estos casos se hace un contrato con una agencia de publicidad, y se contrata según las necesidades del cliente.

Ferias: Para estas hay que contar en cuenta:

- Un stand, ojala portable para que se pueda reutilizar.
- Pagar por el espacio en la feria, este varía de precio según la ubicación y las dimensiones.

El precio también se ve afectado dependiendo del lugar donde se va a realizar la feria.

Patrocinios: para este propone disponer de un presupuesto, que se invertirá según el criterio de Bancolombia.

4.6 Control

Revisar bien el plan de mercadeo, que se ajuste a los objetivos que la Bancolombia está buscando, que las estrategias y tácticas elegidas si arrojen los resultados esperados, de no ser así es recomendable identificar en qué punto se está fallando y replantearlo.

De presentarse modificaciones deben tomarse medidas correctivas, sea que haya que reforzar el plan o reducirlo. Este seguimiento debe ser constante, para evitar inconvenientes que retrasen el cumplimiento del objetivo según lo estructurado.

También es recomendable que la persona encargada de las Finanzas realice un *Control de Rentabilidad*, logrando medir los beneficios o las pérdidas que aporta el plan de mercadeo planteado, analizando las estrategias seleccionadas para ese segmento.

El *Control de Eficiencia* garantizará el desempeño de las partes del proceso y el impacto que pueda tener para Bancolombia. La publicidad, la promoción y la distribución deben ser áreas en constante revisión por este control.

La tarea del *Control Estratégico*, es analizar las oportunidades de mercado, producto y canales, con el objetivo de identificar los puntos críticos, los problemas identificables y diseñar las soluciones en beneficio de Bancolombia.

Estos dos últimos controles deben ser realizados por el Gerente de Mercadeo y su equipo de trabajo, de esta manera se puede verificar que el plan tenga una coherencia que permita lograr los objetivos iniciales.

5. Conclusiones

Latinoamérica presenta una situación económica favorable para la inclusión financiera, con un nivel de PIB acumulado a 2012 de 7 millones de dólares, inflaciones anuales menores a un dígito para sus principales países, con excepción de Venezuela y Argentina y tasas de desempleo menores al 10% con excepción de Colombia, Barbados, Jamaica, Bahamas y República Dominicana. Este ambiente macroeconómico permite concluir que es el momento histórico para gestar importantes iniciativas en temas de desarrollo y crecimiento social y económico, apoyados por la inclusión financiera.

Por las características de los productos y las estrategias de inclusión financiera, el segmento objetivo se puede definir como todas aquellas personas, empresas o instituciones que por su nivel de ingresos o actividad económica, tradicionalmente no han sido atendidos por la banca.

Bancolombia debe alinear sus distintas áreas con la dirección de mercadeo para asegurar concordancia en sus tácticas y acciones y de esta forma se vea reflejado en los resultados comerciales.

Se debe realizar un control constante del plan de mercadeo, para identificar anomalías que alteren lo establecido y tomar acciones correctivas a tiempo. De igual forma, el presupuesto debe ser analizado detenidamente para evitar inconvenientes en el desarrollo del plan de mercadeo.

Por último, podemos concluir que la nueva tendencia de la telefonía móvil es vital para la comercialización y uso de productos de inclusión financiera, este medio se debe aprovechar más para llegar a los clientes de una manera más ágil y oportuna.

Se evidencia que el plan de mercadeo puede presentar cambios en cualquier fase, lo importante es identificarlos a tiempo y si es preciso ejecutarlos, mediante un control y presupuesto claro para garantizar un adecuado funcionamiento.

Glosario

Banca Móvil: se conoce al proceso de prestación de servicios bancarios y de transferencias de dinero por medio de teléfonos móviles. Con ella los usuarios pueden utilizar sus teléfonos móviles para acceder a sus cuentas bancarias, hacer transferencias de dinero, para pagar servicios, productos, créditos bancarios, entre otros. Todo eso de forma segura, simple e independiente del lugar y la hora.

Bancarizar: desarrollar las actividades sociales y económicas de manera creciente a través de la banca.

Corresponsales Bancarios: son establecimientos comerciales de propiedad de personas naturales o jurídicas que atienden al público y prestan servicios financieros en representación de las entidades financieras a cambio de una contraprestación o beneficio económico. El servicio al cliente de las entidades financieras se ofrece en el horario del establecimiento siempre y cuando estos cumplan los requisitos establecidos.

Cultura Financiera: es el conjunto de valores, experiencias y hábitos que caracterizan el tipo de relación que se tiene con el mercado del dinero.

Eficiencia: capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

Establecimientos de Crédito: son aquellos que tienen como función principal la intermediación, es decir, la captación de recursos del público en moneda legal, a través de depósitos a la vista o a término, para su posterior colocación mediante préstamos, descuentos, anticipos u otras operaciones activas de crédito.

Exclusión financiera: falta de acceso a alguno o a ninguno de los servicios ofrecidos por las instituciones financieras en su país de residencia o cuando no hace uso de ellos.

Inclusión Financiera: es un estado en el cual todas las personas que pueden utilizar servicios financieros de calidad tengan acceso a ellos, que estos tengan precios asequibles, sean proveídos de una manera conveniente y con dignidad para con sus clientes. Los servicios financieros son proveídos por una amplia serie de proveedores, la mayoría de estos privados y pueden llegar a todos quienes los puedan utilizar incluidos las personas discapacitadas, las personas de bajos ingresos, las personas que habitan áreas rurales y otras personas que se encuentran en estado de exclusión.

Matriz Boston Consulting Group: método gráfico de análisis estratégico de la cartera de negocios y utilizada para su marketing.

Merchandising: conjunto de técnicas y tareas que intentan mejorar la creación, comercialización y promoción de un producto en función de las necesidades del mercado.

Microcrédito: se define como el conjunto de operaciones de crédito con destino productivo que se otorgan a las microempresas y cuyo monto individual no supere los 120 Salarios mínimos mensuales legales vigentes (Smmlv). Se entiende por microempresas aquellas que tienen una planta de personal hasta de diez (10) trabajadores y activos no superiores a 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Microfinanzas: servicios financieros en reducida escala –sobre todo crédito y ahorros– proporcionados a la gente que cultiva, pesca o cría animales; que opera empresas pequeñas o microempresas donde se producen, se reciclan, reparan o venden mercancías; que proporcionan servicios; que ganan un ingreso por alquileres de pequeñas parcelas de tierra, vehículos, animales

de trabajo o maquinaria y herramientas; y a otros individuos y grupos en el ámbito local de países en vías de desarrollo, tanto en áreas rurales y urbanas.

Patrocinio: ayuda económica o de otro tipo que, generalmente con fines publicitarios o fiscales, se otorga a una persona o a una entidad para que realice la actividad a que se dedica.

Prime Time: el prime time (del inglés, "horario prioritario") es la franja horaria con mayor audiencia, principalmente en televisión.

Rating: es una cifra que representa el porcentaje de hogares o individuos, del universo objetivo, que están viendo un programa de televisión en un momento determinado.

Retención Tributaria: conservación de parte de una cantidad que se debe pagar para garantizar el cumplimiento de alguna obligación de tipo fiscal.

Sector Financiero: conjunto de empresas dedicadas a la intermediación financiera donde participan compañías de financiamiento comercial (CFC), corporaciones de ahorro y vivienda (CAV), bancos, compañías de financiamiento comercial especializadas el leasing, corporaciones financieras (CF) y compañías de seguros y capitalización, entre otras.

Sistema Financiero: es el conjunto de instituciones que, previamente autorizadas por el Estado, están encargadas de captar, administrar e invertir el dinero tanto de personas naturales como de personas jurídicas.

Suvenires: objeto que genera recordación de algo determinado.

Tasa de Usura: límite máximo para el cobro de intereses en los préstamos.

Anexos

Anexo A. Entrevista Corresponsal Bancario

Nombre Completo: Diana Patricia Álzate Acevedo

Nombre del establecimiento: Supermercado Mercamar

Tiempo del establecimiento: 9 años

Tiempo que lleva de Corresponsal Bancario: 1 año aproximadamente.

¿Por qué decidió ser Corresponsal Bancario?

Esa decisión no la tomé yo, había una administración anterior y ellos la solicitaron, a mí me tocó recibirlo. Igualmente, a mí me pareció una buena opción, por lo que en el sector no hay realmente ese servicio, había que ir muy lejos de acá para tener esa parte de retiros, transacciones, etc.

¿Cómo ha sido el recibimiento de la población?

La población siempre ha estado súper contenta y amañada con el Corresponsal porque les pareció un servicio muy bueno, les parece más seguro en el sentido de que no hay tanta gente y no tiene que hacer tanta fila para entrar a hacer movimientos. Es tanto que he pensado en quitarlo y la gente me dice no haga, ellos ya están acostumbrados a realizar acá las transacciones, transferencias, pagos a cartera, recaudos, todo lo que nos ofrece el Corresponsal.

¿Cuáles son las operaciones que más se realizan?

Pago de facturas, recaudos, retiros. El único recibo que no entra es el del agua, porque la entidad financiera no tiene convenio con la empresa de agua.

¿Cuáles son las dificultades con el Corresponsal?

Las dificultades son porque nosotros con esto lo que ganamos es una comisión que realmente no alcanza a cubrir un trabajador fijo con todas las prestaciones. Al igual nos cobran retefuente. Tenemos el espacio, tenemos todo, entonces lo ideal es que le paguen a uno como un tipo de arriendo.

¿Cuáles son los beneficios de ser un Corresponsal Bancario?

Los beneficios son muchos porque si yo tengo el servicio, va venir más gente y esa gente va a entrar al supermercado y va a comprar unas cositas, además se acredita más el sector.

¿De cuánto es la comisión?

Son como 300 y algo, pero tiene una retefuente y un IVA, por ejemplo si uno comisiona \$800.000 le descuentan por ahí \$100.000.

Yo tenía una niña por horas. Pero ya lo estoy operando yo, aunque me queda muy complicado ya que soy páreme, siénteme. Veo que no es tan necesaria una persona todo el tiempo, sin embargo hay que pagarle seguridad y muchas cosas y no alcanza.

¿Cuántas transacciones puede hacer a la semana?

Eso es muy relativo, por ejemplo en quincena hay mucho retiro y uno les hace la transacción doble porque consultan el saldo y retiran ahí mismo, generando dos comisiones.

¿Usted recibió alguna capacitación?

Sí. Inicialmente uno cree que es muy complicado porque uno recibe teoría y a uno le da como susto, pero luego uno se arriesga y listo.

Me parece que a uno lo asesoran muy bien, pero falta acompañamiento porque a veces los clientes presentan muchas quejitas.

¿Cómo es el manejo del sistema?

Actualmente, el Sistema es fácil, con una versión anterior uno se descuadraba con facilidad pero con este no. Simplemente es de poner mucho cuidado para evitar cosas como los cambiazos, como el que le hicieron a una niña de otro Corresponsal.

Llegó un cliente a consignar \$2.600.000, él tenía la plata en la mano. Uno antes de realizar la transacción debe recibir el dinero, ella se confió y no la recibió sino que realizó la transacción. Cuando el señor lo entregó faltaban \$10.000, entonces le dijo que ya volvía, que iba al carro por lo que le faltaba. Ella empezó a anular la operación pero el sistema no la dejaba, llamó a la línea de atención y le dijeron que el dinero ya había sido retirado.

Anexo B. Entrevista Andrés Julián Triana Rivera, Director del Programa Mujeres Ahorradoras del Departamento Administrativo para la Prosperidad Social

¿Qué es Inclusión Financiera?

Es brindarle herramientas a la población más pobre, para que pueda tomar decisiones sobre los productos financieros que desea obtener, pero más allá de eso es darles educación posible para que pueda tener la libertad de escoger los productos que más se acomoden a su desarrollo, para esto es vital las instituciones microfinancieras y financieras, quienes deben moldar y acomodar los productos a la facilidad de la población.

Generalmente en el tema de inclusiones no es realmente llevarlos a la población más pobre, Inclusión Financiera también tiene que ver con el tema de llevarlos a la formalidad porque en el país hay diferentes mecanismos de ahorro que se han promovido pero que no necesariamente son formales, no necesariamente se lleva una cuenta bancaria o un producto en una entidad que tiene una seguridad.

Y esta modalidad ha sido histórica en el país, el ahorro era debajo de la tierra o el colchón, o encerrado en las paredes, y no saben que esto hace que su mercado no tenga utilidad frente a su dinero convirtiéndose en un círculo de pobreza frente a la población.

¿Qué se debe hacer para cambiar ese tema que en ocasiones es por falta de educación y en otras es un arraigo cultural?

Exacto. Lo primero es acomodar los productos y la forma de promocionarlos para esta población.

Es fundamental acercarlos de una manera sencilla, como por ejemplo ahorro a la medida, ósea microahorro, donde la persona pueda ir diariamente a consignar en la cuenta bancaria pero que no le implique gastos mayores o un gasto adicional por tener la plata en una identidad formal.

El tema del microcrédito generalmente es establecer que los créditos no se aprueben todos ligados a una generación de activos o ingresos diarios frente a la utilidad, sino como por ejemplo la metodología del Grameen Bank, a través del tema multidimensional que establecían para la generación ingresos sea lo productivo o la capacidad de generar ingresos a todo el desarrollo en formación.

El gobierno acaba de lanzar Beneficios Económicos Periódicos – BEP, que establecen unos incentivos de acuerdo a un ahorro programado que establece a la población para micropensión, sucesivamente está la idea de irlo llevando a la formalidad, porque la formalidad implica menores costos o gastos para la población, pero también la forma de educarlos, ponerles comparativos, acercarlos personas que con instrumentos a la medida de ellos y ellas, pueden establecer una real educación y por tanto una inclusión.

¿Cómo hacer para que esas personas entiendan que es mejor que aseguren su dinero a una entidad bancaria?

Uno primero debe evidenciar los casos de como las personas han perdido dinero o lo malgastan. Hay que mostrar que hay mecanismos más efectivos para que realmente distribuyan los ingresos.

Yo creo que esencialmente es rompiendo paradigmas. Esa población usualmente piensa, yo no puedo acceder a un crédito o un ahorro este tema de los seguros es muy costoso pero cuando uno ve que unos productos se van desarrollando a la medida de la población más pobre entiende que si es posible, el tema es como acercarnos a la población hay veces en Colombia se ve el tema

cultural y el tema geográfico. No es lo mismo llevar productos de Inclusión Financiera al Tolima que llevarlo a la Guajira o al Amazonas.

Nosotros trabajamos 9 dimensiones para la superación de la extrema pobreza, pero una necesariamente es la Inclusión Financiera, en la medida que la población pueda acceder al ahorro, pueda invertir mejor y tener un microcrédito, pueda invertir rápidamente en un negocio que está creciendo o generar mecanismos de protección frente a la vejez con micropensiones y microseguros de vida, entonces uno va rompiendo como trampas de pobreza.

¿Cómo está Colombia comparada con otros países?

En Latinoamérica los países más avanzados en microfinanzas son Perú y Bolivia. Incluso el modelo colombiano de ahorro más grande que promueve el gobierno se llama Mujeres Ahorradoras en Acción, es el programa con las metas más grandes en Inclusión Financiera en el país, después de las Familias en Acción y parte de las Mujeres Ahorritas del Perú.

Mujeres Ahorradoras en Acción, está enfocado al tema de generar incentivos y premios a la corresponsabilidad frente a la ayuda de educación, que necesariamente se da por un canal bancario, lo que implica que se inserten en un producto de micro finanzas que es la bancarización del ahorro.

¿Cuáles son las principales necesidades de bancarización de esta población?

En bancarización, uno lo puede situar en dos contextos:

Uno desde la población, por qué la necesidad de que la gente tenga ahorro, o que tenga mecanismos formales de ahorro como la seguridad frente a una institución financiera robusta que pueda generarles una condición de ahorro y no pérdida.

Y desde las instituciones. En el caso colombiano el tema es que las instituciones tienen que desarrollar un poco más de cobertura. Por ejemplo el Banco Agrario tiene oficinas en 700 municipios del país, cubre un poco más del 70% únicamente, y eso genera un limitante para el acceso de la población.

Hay que tener mayor cobertura para la herramienta de microfinanzas en el país, por eso se están desarrollando los corresponsales no bancarios, pero el corresponsal no bancario implica un costo adicional para la población. Ósea el modelo de corresponsal no bancario de llevar los servicios a través de los tenderos, droguerías, supermercados y graneros en los pueblos, implica generar unos costos adicionales para poner a disposición el servicio.

¿En el país a que le estamos apuntando en el tema de Inclusión Financiera?

Digamos que estamos con temas de bancarización, utilizamos la herramienta de microfinanzas que es lo primero que establece programas sociales que tengan elementos de Inclusión Financiera ósea bancarización, como canal del pago e incentivos como los subsidios, que llegue por un canal formal de pago, por ejemplo como Familias en Acción, si la madre cabeza de hogar lleva sus soportes de estudio de que los hijos asistieron efectivamente al colegio el programa le da una asistencia.

Ahí también está generando inclusión de los niños, garantizándoles una educación y la madre recibe el incentivo a través de un canal formal en este caso el Banco Agrario, los corresponsales no bancarios o la red de pago del programa, que es la más grande del país.

Otro tema de inclusión de gobierno, es apoyar a que esta población logre su empresa con canales formales.

¿Cuántas personas se han logrado bancarizar en lo que va de este período del gobierno?

De Familias en Acción son dos millones y medio, Jóvenes en Acción son 120 mil y Mujeres Ahorradoras han sido 200 mil. La meta anual son 250 mil personas.

¿Cómo es la atención a estas personas?

Tratamos que sea integral, desde el Departamento para la Prosperidad Social se ha establecido políticas sensoriales de acuerdo a cada ocasión o competencia, trabajamos en cada uno de los sectores, tratamos de generar programas especializados e integrales para la población más pobre y vulnerable.

Por ejemplo incentivos a la educación como es el caso de Jóvenes en Acción con el SENA o las Mujeres Ahorradoras, con el incentivo al ahorro programado para fortalecer el acceso microcrédito y al ahorro provivienda con el Fondo Nacional del Ahorro.

Pero todo esto implica unas capacitaciones, en el caso de las Mujeres Ahorradoras, poder sensibilizar para generar autorreconocimiento y confianza antes de trabajar la Inclusión Financiera.

¿A futuro, qué le aportará la Inclusión Financiera al país?

Cuando escuchas que la cifra de pobreza o desempleo disminuyó es precisamente en parte gracias a la intervención de los programas sociales, que van generando superación de pobreza extrema.

Actualmente, la población más pobre, es la más alta en el país. Al cabo de 10 años la población de extrema pobreza va disminuyendo y la clase media se va convirtiendo en la más alta en estadística, y eso económicamente se cruza a mayor demanda, y esto en mayor consumo para

generar empleo. Entonces digamos que a largo plazo se pueda superar la pobreza y generar la clase media en el país con mejor calidad de vida.

Bibliografía

Asobancaria, (2012). Balance Social de la Banca Colombiana 2011. La banca, motor del desarrollo del país [en línea]. http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/responsabilidad_social/balance_social_del_sector_financiero/AB_Balance_Social_Junio5.pdf. 2 de junio de 2013.

Asobancaria, (2012). Resumen Ejecutivo Informe de Inclusión Financiera Colombia 2011 [en línea]. <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/2714048.PDF>. 9 de junio de 2013.

Asobancaria, (2012, Marzo). Informe de Inclusión Financiera [en línea]. <http://www.asobancaria.com/portal/page/portal/Asobancaria/documentos/comunicados/2012>. 23 de junio de 2013.

Asobancaria, (2012, 19 de Junio). Informe de Inclusión Financiera 2011 [en línea]. <http://www.asobancaria.com/portal/pls/portal/docs/1/2714047.PDF>. 16 de junio de 2013.

Banco Central del Ecuador, (2012). Inclusión Financiera aproximaciones teóricas y prácticas [en línea]. <http://www.afi-global.org/library/publications/inclusi-n-financiera-aproximaciones-te-ricas-y-pr-cticas>. 12 de mayo de 2013.

Becerra Platín, J. D. (2008). "Aproximación al pensamiento político colombiano" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 101. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/>

Canal Caracol.<https://ventas.canalcaracol.com/PortafolioPublico/VisualizarTarifas Publicas.aspx>.

7 de abril de 2013

Coltefinanciera (2013). ¿Cómo está estructurado el Sistema Financiero en Colombia?

<http://www.coltefinanciera.com.co/el-sistema-financiero-colombiano/icomostestructurado-el-sistema-financiero-en-colombia>. 28 de abril de 2013

Cuéllar, M. (2012). Colombia en la senda de Inclusión Financiera Transaccional. En: III Congreso de Acceso a Servicios Financieros, Sistemas y Herramientas de Pago. (Acto de Instalación: 2012: Cartagena de Indias, Colombia.

Corporación Financiera Internacional (IFC). Economist Intelligence Unit – The Economist (2009). Microscopio global sobre el entorno de negocios para las microfinanzas.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2005). Censo General 2005. Santa Fe de Bogotá D. C. – Colombia: Diseño y diagramación en la Dirección de Difusión, Mercadeo y Cultura Estadística del Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, publicado en Abril de 2008.

El Congreso de la República de Colombia (2009). Ley 1329 de 2009. Recuperado de:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=3684>; fecha: febrero 25 de 2014; hora: 12:00 p.m.

El Congreso de la República de Colombia (2003). Ley 795 del 14 de enero de 2003. Por la cual se ajustan algunas normas del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y se dictan otras disposiciones.

El Presidente de la República de Colombia (2006). Decreto 2333, del 12 de julio de 2006. Por el cual se modifica el artículo 13 del Decreto 20 de 2001, modificado por los Decretos 3215 de 2002, 116 de 2004 y 33 de 2005.

El Presidencia de la República (2011). Decreto 4809 de 2011. Tomado de

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2011/Documents/Diciembre/20/dec480920122011.pdf>

El Presidencia de la República (1989). Decreto 624 del 30 de marzo de 1989. Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales.

European Microfinance Network. http://www.european-microfinance.org/definitionexclusion-financiere_es.php. 14 de abril de 2013.

Frasser, I y Vizcarra, V. (2011, diciembre). *Manual Genérico Implementación de Corresponsal Bancario*. Proyecto BID Rural.

Garrido, C; García, G; Morales, R. (2011). *Los esquemas de corresponsalía bancaria en México: ¿solución al problema de acceso a servicios financieros?* Análisis Económico, vol. XXVI, núm. 61, 2011, pp. 117-137

Grandes, M., Martiarena, A., Fariña, M. F. (2010). *¿Y dónde está la demanda?* Una nueva metodología para cuantificar y caracterizar la demanda potencial por microcréditos en Argentina [en línea] (Documento de trabajo No. 5 de la Escuela de Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Católica Argentina). Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/y-donde-esta-la-demanda.pdf>

Hopkin, R. Inclusión financiera y tecnologías de la información y comunicación: oportunidades y desafíos. En: “*Programas de Transferencias Monetarias Condicionadas e Inclusión Financiera: Un Encuentro En Marcha*” (Taller: 2012, Cusco, Perú. Organizada por el proyecto Capital, con el apoyo de la Fundación Ford y el IDRC de Canadá. Cusco, Perú.

Impuesto 4 x 1.000. <http://cuentadeahorros.com.co/impuesto-4-x-1000.html>. 5 de mayo de 2013.

Inga, P. (2012, Julio). Inclusión financiera a través de servicios financieros móviles http://institutodelperu.org.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=2024&Itemid=77. 19 de mayo De 2013

Microscopio Global. Tomado de

<http://www5.iadb.org/mif/Conocimiento/DatadeDesarrollo/Microscopio/tabid/529/language/es-ES/Default.aspx>

Moreno, L. (2007). *Expansión de los servicios financieros a la población de bajos ingresos de Latinoamérica*. The McKinsey Quartely, 83-91.

Parlamento europeo (2009). Cumbre del G-20 en Pittsburgh. Resolución del Parlamento Europeo, de 8 de octubre de 2009, sobre la Cumbre del G-20 celebrada en Pittsburgh los días 24 y 25

de septiembre de 2009.

Pedroza, P. (2011). Microfinanzas en América Latina y el Caribe: El sector en cifras 2011. Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo [en línea]. <http://www.microfinanzas.org/uploads/media/getdocument.pdf>. 26 de mayo de 2013.

Plan Nacional de Desarrollo (2014). Tomado de:

<https://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>

Reforma Financiera, (2009). Tomado de

<http://asocajasrevistamasvida.asocajas.org.co/index.php/revista-mas-vida-no-9/120-proteccion-al-consumidor-financiero-en-colombia>

Superintendencia Financiera de Colombia. [http://www.superfinanciera.gov.co/GuiasInformativas/glosario-s.htm#SECTOR FINANCIERO](http://www.superfinanciera.gov.co/GuiasInformativas/glosario-s.htm#SECTOR_FINANCIERO). 21 de abril de 2013

Superintendencia Financiera de Colombia (2013). Circular Externa 038 del 26 de diciembre de 2013. Referencia: Instrucciones frente al proceso de implementación de las Normas de Información Financiera – NIF.

Superintendencia Financiera de Colombia (2011). Circular Externa 039, de septiembre 6 de 2011.

Referencia: Cláusulas y prácticas abusivas.