

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Creación de un plan de adopción digital que logre aumentar los índices de vinculación y profundización en los canales digitales del Banco Amigo

Trabajo de Grado

Carlos David De La Ossa Paternina y Jaime David Ordóñez Gil

Bogotá, D.C

2020

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Creación de un plan de adopción digital que logre aumentar los índices de vinculación y profundización en los canales digitales del Banco Amigo

Trabajo de Grado

Carlos David De La Ossa Paternina y Jaime David Ordóñez Gil

José Alejandro Burbano

Maestría en Administración (MBA)

Escuela de Administración

02 de junio de 2020

Bogotá, Colombia

2020

Contenido

Preliminares.....	4
Declaración de originalidad y autonomía.....	5
Declaración de exoneración de responsabilidad.....	6
Lista de figuras	7
Lista de tablas	8
Abreviaturas	9
Glosario	10
Resumen Ejecutivo.....	11
Palabras clave	12
<i>Abstract</i>	1
1. Introducción	2
1.1 Objetivo general	3
1.2 Objetivos específicos.....	3
2. Descripción de la situación organizacional del sector financiero (Contexto)...	5
2.1 Fase 1: Análisis del entorno	5
2.2 Fase 2: La industria	9
2.3 Fase 3: La organización.....	13
2.4 Fase 4: Programa de gestión.....	17
2.4.1 Vinculación.	18
2.4.2 Profundización.	18
2.4.3 Fidelización.	18
3. Descripción de la situación estudio de caso y/o problemática empresarial	20
3.1 Investigación para la identificación de barreras y hábitos de consumo que presentan los clientes con el uso de los canales virtuales.	21
3.1.1 Encuestas.....	21
3.1.2 Población.....	22
3.1.3 Muestra.....	23
4. Resultados	24

4.1	Hallazgos de las encuestas	24
4.1.1	Perfil de los participantes.	24
4.1.2	Conocimiento de los canales digitales.....	24
4.1.3	Evaluación de canales digitales del Banco Amigo.....	25
4.1.4	Limitaciones y detonantes del no uso de los canales digitales.....	26
4.1.5	Expectativa que tienen los clientes para acceder a la App o Web del Banco. 27	
4.1.6	Funciones de desconocimiento en los canales virtuales.	27
4.1.7	Estrategias de motivación a los usuarios.....	28
4.2	Enfoques de la investigación.....	29
4.2.1	Factores emocionales.	29
4.2.2	Factores externos.....	29
4.3	Modelo Analítico basado en la transaccionalidad de los clientes en el Banco 29	
4.3	Hallazgos del modelo analítico	33
5.	Descripción de las alternativas, estrategias y/o acciones que se toman para solución a la problemática empresarial.....	34
5.1	Problema.....	35
5.1.1	Estrategia.....	35
5.1.2	Impacto.....	35
5.1.3	Tiempo de implementación.....	35
5.1.4	Costos de implementación.	36
5.2	Problema.....	37
5.2.1	Estrategia.....	37
5.2.2	Impacto.....	38
5.2.3	Tiempo de implementación.....	38
5.2.4	Costos de implementación.	38
5.2.5	Eficiencia en costos.....	39

5.3	Problema.....	39
5.3.2	Impacto.....	41
5.3.3	Tiempo de implementación.....	41
5.3.4	Costos de implementación.	41
5.3.5	Eficiencia en costos.....	42
5.4	Problema.....	42
5.4.1	Estrategia.....	42
5.4.2	Impacto.....	44
5.4.3	Tiempo de implementación.....	44
5.4.4	Costos de implementación.	44
5.4.5	Eficiencia en costos.....	45
5.5	Problema.....	47
5.1	Estrategia.....	47
5.2	Impacto.....	48
5.3	Tiempo de implementación.	48
5.4	Costos de implementación.....	49
5.5	Eficiencia en costos.	49
5.6	Plan de adopción digital	49
6.	Conclusiones	51
7.	Referencias bibliográficas.....	55
8.	Anexos	58

Preliminares

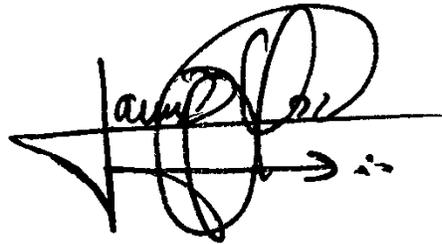
Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Carlos David De La Ossa Paternina



Jaime David Ordóñez Gil

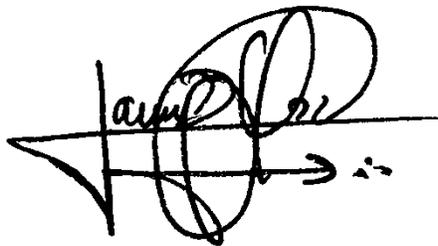
Firmado en Bogotá, D.C. el 02 de junio de 2020.

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Carlos David De La Ossa Paternina



Jaime David Ordóñez Gil

Firmado en Bogotá, D.C. el 02 de junio de 2020.

Lista de figuras

Figura 1. Uso de internet por habitantes en las regiones.....	5
Figura 2. Usuarios abondos a tecnología móvil en Colombia..	7
Figura 3. Usuarios con Conexiones a Internet de Banda Ancha en Colombia..	7
Figura 4. Suscriptores a internet fijo y móvil.....	8
Figura 5. Inclusión Financiera e Ingresos en América Latina..	9
Figura 6. Evolución de las Cuentas de Dinero Móvil en Latinoamérica.	10
Figura 7. Mapa Total de Clientes del Banco Amigo.....	15
Figura 8. Niveles de Adopción en Canales Digitales por Estrategia	17
Figura 9. Propuesta del Nuevo mapa de Clientes Digitales.....	19
Figura 10. Perfil de los Encuestados.....	24
Figura 11. Ventajas de los Canales Virtuales.....	25
Figura 12. Desventajas Percibidas de los Canales Virtuales	26
Figura 13. Acciones en Canales Virtuales.....	27
Figura 14. Funcionalidades Desconocidas.....	28
Figura 15. Estrategias de los Clientes para Uso de Canales Virtuales.....	28
Figura 16. Presentación de resultados del modelo analítico	31
Figura 17. Segmentación de clientes en el modelo analítico.....	31
Figura 18. Dashboard general del modelo analítico.....	32
Figura 19. Matriz de Prioridades para las Estrategias.....	50

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Resumen General de Operaciones</i>	11
Tabla 2. <i>Participación Operaciones monetarias y No Monetarias por Canal</i>	12
Tabla 3. <i>Oferta de Productos del Banco Amigo</i>	13
Tabla 4. <i>Road map Banco Amigo: Implementaciones digitales 2020.</i>	14
Tabla 5. <i>Operaciones realizadas en los canales virtuales del Banco Amigo.</i>	16
Tabla 6. <i>Costos Asociados a los Canales.</i>	32
Tabla 7. <i>Costo por Segmento.</i>	33
Tabla 8. <i>Costos de Clientes Escépticos para transacciones en Canales Digitales</i>	33
Tabla 9. <i>Costos para Clientes Digitales en Canales Escépticos</i>	34
Tabla 10. <i>Resultados de la Aplicación de la Metodología en Clientes Digitales</i>	46
Tabla 11 <i>Resumen de Estrategias</i>	49
Tabla 12. <i>Composición Estimada de Clientes Digitales</i>	51

Abreviaturas

1. PAE: Proyecto Aplicado Empresarial.
2. App: Application. Aplicación de software diseñada para ejecutarse en móviles.
3. KPI: Key Performance Indicator. Indicador de desempeño.
4. MINTIC: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia.
5. OPEX: Operational Expenditure. Gastos operativos de una empresa.
6. SMS: Short Message Service. Mensajes de texto a celulares.
7. ATM: Automatic Teller Machine. Cajeros electrónicos del banco.
8. Tx: Transacciones.
9. Prom: Promedio.
10. GSMA: Global System for Mobile Communications Association.
11. OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
12. RTD: Real Time Decision.
13. BPO: Business Process Outsourcing.

Glosario

1. **Banco Amigo:** Pseudónimo de la empresa en donde se aplicará el presente Proyecto Aplicado Empresarial. Por solicitud de la entidad no se menciona su nombre. La palabra Amigo no hace referencia a ninguna entidad en particular.
2. **Babby Bombers:** Personas que nacieron luego de la segunda guerra mundial (1946) hasta finales de los 70s. Cuando en el presente trabajo se aborda esta generación se hace referencia a personas que tienen entre 55 y 80 años.

Resumen Ejecutivo

Creación de un plan de adopción digital que aumente la cantidad de clientes que se vinculan y transan en los canales virtuales del Banco Amigo.

Hay una tendencia mundial en digitalización de servicios, el sector financiero es de los que está sufriendo mayores transformaciones. El a floramiento de las Fintech ha venido aportando de gran manera a la evolución hacia las soluciones en el celular. Es imprescindible que se adopte este camino para garantizar la permanencia en el mercado en unos años. Acorde a lo anterior, el Banco Amigo en Colombia ha emprendido un proyecto ambicioso de transformación digital, invirtiendo en el desarrollo de la banca móvil para potencializar su oferta e ir acorde a los requerimientos de la población, que busca tener a la mano una solución fácil, sencilla y confiable de los servicios financieros.

Los canales virtuales representan una gran oportunidad en la industria financiera, sus costos son realmente muy bajos comparados con las oficinas físicas, adicionalmente permiten operaciones y trámites al instante para que los clientes eviten desplazamientos, papeleos y tiempos en fila o frente a un asesor; por tal razón la banca móvil se convierte en una necesidad y no en una elección. Todo el impulso en diseño e integración de las ofertas en las Apps del Banco no ha logrado la adopción digital esperada entre los usuarios, se ha evidenciado que el 60 % de sus clientes activos ingresan a los canales virtuales y solo el 25 % lo utiliza para realizar sus transacciones monetarias (Informe mensual de la comunidad digital, Proveedor Banco Amigo, 2019).

El presente trabajo busca definir un plan que logre una mayor efectividad en el uso de la banca móvil, investigando la percepción de los clientes que aún no se acogen a esta tecnología. Para que los esfuerzos e inversiones del Banco Amigo destinados a la transformación digital no sean despreciados, este trabajo ofrece una solución que impulsa la adopción de los desarrollos y cambios tecnológicos implementados. En primera instancia, el trabajo se centra en una investigación a través de encuestas y de un modelo analítico para identificar ideas de los clientes que no hacen uso de los canales virtuales. Con la información recolectada, la segunda parte se enfoca en la creación de estrategias en pro de acompañar a los clientes en la adopción de la forma en que ellos lo esperan.

Con la solución a la problemática del Banco dada en el presente, se logran los siguientes aportes: aumentar el porcentaje de usuarios en los canales virtuales que se vinculan y realizan transacciones y tener clientes digitales que priorizan hacer uso de la banca digital. Con el plan, tendrán comunicaciones específicas y contundentes basadas en lo que quieren y necesitan. La adopción digital permite disminuir el manejo del efectivo y obtener el conocimiento transaccional de los clientes para monitorear sus operaciones y prevenir de manera proactiva los fraudes, incrementando la seguridad del Banco y mejorando la satisfacción de los usuarios. Adicionalmente, se contribuye a solucionar una problemática social de nuestro país, a disminuir el lavado de activos y evasión de impuestos. De igual forma, en las solicitudes de productos y transacciones digitales no se exigen papeles, lo cual repercute en la tendencia mundial de preservar el medio ambiente.

Palabras clave

Adopción digital, banca móvil, canales virtuales, transformación digital, inclusión financiera, big data.

Abstract

Creation of a digital adoption plan that increases the number of clients that join and trade on Banco Amigo's virtual channels.

There is a global trend in the digitization of services; the financial sector is investing in digital transformation. The emergence of Fintech has been contributing greatly to the evolution towards cell phone solutions. It is essential that this path be adopted to guarantee permanence in the market in a few years. In accordance with the above, Banco Amigo in Colombia has embarked on an ambitious project of digital transformation, investing in the development of mobile banking to enhance its offer and go according to the requirements of the population, which seeks to have at hand an easy, simple and reliable solution for financial services.

Virtual channels represent a great opportunity in the financial industry, their costs are really very low compared to physical offices, and additionally they allow operations and procedures instantly so that clients avoid commuting, paperwork and time in line or in front of an advisor; for this reason, mobile banking becomes a necessity and not a choice. Not all the impulse in the design and integration of the offers in the Bank's Apps has achieved the expected digital adoption among users. The 60% of its active clients enter virtual channels and only 25% use it to carry out their monetary transactions (monthly report from the digital community, Banco Amigo Provider, 2019).

The present work seeks to define a plan that achieves greater effectiveness in the use of mobile banking, investigating the perception of customer's technology. So that the efforts and investments of Banco Amigo, aimed at digital transformation, are not overlooked, this work offers a solution that encourages the adoption of technological developments and changes implemented. In the first instance, the work focuses on research through surveys and an analytical model to identify customer insights that do not make use of virtual channels. With the information collected, the second part focuses on creating strategies to support the adoption.

With the solution to the Bank's problem given in the present, the following contributions are achieved: increase the percentage of users in the virtual channels to increase the transactions and to have digital clients who prioritize the use of digital banking. With the plan, they will have specific and forceful communications based on what they want and need. Digital adoption reduces cash handling and obtains transactional knowledge from customers to monitor their operations and proactively prevent fraud, increasing Bank security and improving user satisfaction. Additionally, it contributes to solving a social problem in our country, reducing money laundering and tax evasion. Similarly, digital product requests and transactions do not require papers, which has an impact on the global trend of preserving the environment.

1. Introducción

Según lo presentado por Schwab (2016) en el Foro Económico Mundial, el mundo de los negocios comienza a cambiar para girar en torno a los nuevos modelos desarrollados por la dinámica que trae la cuarta revolución industrial. Es el momento de dar un enfoque basado en el cliente, con el análisis de su comportamiento a través de las herramientas que ofrecen las nuevas tecnologías como big data e inteligencia artificial.

La economía de las próximas décadas estará basada en empresas cuyos procesos tendrán una alta dependencia de la tecnología, por lo que muchos negocios tradicionales comienzan a tener una amenaza crítica de desaparecer al ser reemplazados por nuevos fenómenos como Netflix, Uber o Rappi, que se adecúan a la flexibilidad tecnológica, el análisis de los datos y el aprovechamiento de la hiperconectividad de las personas a internet, a través del uso masivo de teléfonos inteligentes.

En el sector bancario la dinámica no es diferente. Los modelos de negocio basados en el cliente para prestar servicios financieros están siendo altamente apalancados por la tecnología. El bajo costo del almacenamiento de datos, la fácil accesibilidad a la infraestructura a través de plataformas en la nube y el conocimiento de los usuarios que proporciona la analítica de información permiten crear emprendimientos alejados de la banca tradicional. Es así como nacen las *Fintech*, que generan novedades en las opciones de financiación o movimientos de dinero a través de aplicaciones que el mercado ha comenzado a adoptar.

La actual revolución tecnológica está modificando la forma de vivir, trabajar y relacionarse. Bajo estas circunstancias, las organizaciones están construyendo ecosistemas digitales que vayan de la mano al nuevo al nuevo comportamiento y necesidades que se vienen despertando en los seres humanos. Un claro ejemplo es la empresa de pagos digitales en China: WeChat, plataforma que entrega servicios financieros sin ser banco. Por medio de WeChat los usuarios pueden chatear, pero además pedir un taxi, comprar en supermercados o hacer transferencias de dinero a sus amigos, todo sin necesidad de salir de su celular (Heredia, 2019).

Todo lo anterior, ha traído un cambio importante y acelerado en las industrias y en especial la banca tradicional. Ahora sobrevivirán las empresas que tengan la capacidad de innovar

para realizar la transformación digital y crear las estrategias adecuadas que le permitan a sus clientes adoptar estos procesos. El sector financiero ha pasado a ser uno de los más amenazados por la entrada de nuevos jugadores que no se tenían contemplados: Amazon, Google y la empresa china anteriormente mencionada han creado modelos disruptivos que despiertan nuevos deseos en la sociedad y a la vez lo suplen. Esto ha llevado a que los bancos tengan la obligación de reinventarse, desarrollando servicios digitales y promoviendo su uso.

El Banco Amigo no ha hecho caso omiso a estas tendencias, sino que ha volcado todos sus procesos a la transformación digital para potencializar sus ventas y relacionamiento con los clientes, creando productos y transacciones en los canales virtuales que logren dar soluciones inmediatas a las necesidades y deseos de los clientes en su día a día. A pesar de todas las inversiones y todos los esfuerzos realizados, sólo el 25 % de sus clientes activos utilizan la banca móvil y la web para realizar sus transacciones monetarias y solicitudes financieras de su vida cotidiana (Proveedor Banco Amigo, 2019). El resto siguen haciendo sus operaciones en las oficinas de servicio, así surge una pregunta esencial.

¿Cómo se puede incrementar la adopción digital de los desarrollos de la compañía?

El presente trabajo busca establecer una estrategia que lleve de la mano los procesos de transformación digital con su respectiva adopción en el mercado para hacer frente a la amenaza latente de los nuevos jugadores en el sistema:

1.1 Objetivo general

- Definir un plan de adopción digital para incentivar la vinculación y uso de los canales virtuales en los clientes del Banco Amigo.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar las barreras y hábitos de consumo que presentan actualmente los clientes para el uso de la banca móvil.
- Crear estrategias que superen los impedimentos actuales que tienen los clientes para lograr aumentar los índices de adopción de los canales virtuales.

La contribución del presente trabajo a la estrategia de la compañía juega un papel de primer nivel. El Banco ha apostado al desarrollo de la banca móvil como forma de evolucionar su enfoque basado en el cliente y aprovechar las ventajas que conlleva la cuarta revolución industrial.

A petición de la entidad donde se realiza el PAE, las cifras expuestas en el documento podrían tener un factor de desviación y solamente se utilizan para los fines académicos del trabajo.

2. Descripción de la situación organizacional del sector financiero (Contexto)

2.1 Fase 1: Análisis del entorno

Para analizar si el mercado tiene las condiciones adecuadas para adoptar los desarrollos digitales, es necesario remitirse a evaluar la infraestructura de telecomunicaciones. Este es el pilar para que los usuarios tengan acceso a los nuevos productos y funcionalidades que se vienen implementando en el sector financiero a través de los canales digitales (App y web), la mayoría priorizando su estrategia de tener todo en el celular del cliente.

Durante los últimos años, la inserción móvil en América Latina ha crecido a pasos agigantados. GSMA, que es la entidad que representa los intereses de los operadores de telefonía móvil de todo el mundo, y une a cerca de 750 operadores y casi 400 empresas en el más amplio ecosistema de la telefonía móvil, calculó que en 2019 había 422 millones de suscriptores móviles únicos en toda América Latina, que representaban el 67% del total de la población.

Aproximadamente el 80% de todos los suscriptores móviles también están suscritos a internet móvil, y se prevé que esta cifra aumente al 87% para 2025. La figura 1 muestra a nivel global, el uso de internet.

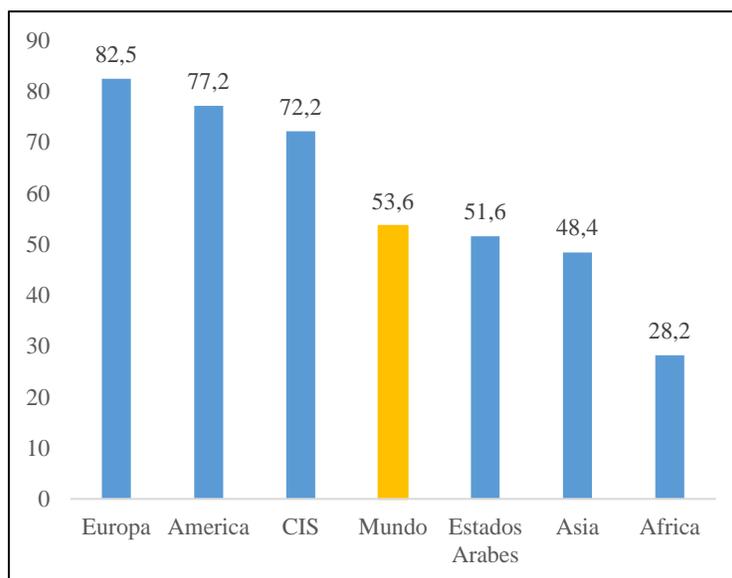


Figura 1. Uso de internet por habitantes en las regiones. Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (2019)

Con el impulso de la continua inversión en la red y las inminentes asignaciones de espectro, se acelerará la adopción de 4G en América Latina en los próximos años, alcanzando un 67% para 2025. Esto preparará el terreno para la tecnología 5G. Las dos tecnologías coexistirán durante mucho tiempo: se espera que el primer lanzamiento comercial de 5G en la región sea en 2020 (en México, Uruguay y Brasil). Se prevé que América Latina llegue a una adopción de 5G del 7% para 2025. Las velocidades de datos más altas mejorarán la productividad en sectores que dependen de comunicaciones masivas. Por lo tanto, las empresas de la región consideran que la capacidad más importante de 5G es la mejora en las velocidades de datos (OCDE, 2019).

La situación en Colombia no difiere mucho de la región. En materia de infraestructura de telecomunicaciones, existe un ambiente propicio sobre el pilar de adopción digital, en consecuencia, se eliminan las barreras tecnológicas para implementar un plan que impulse el uso de los canales virtuales. Según cifras del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia (2019), como se muestra en las figuras 2 y 3, el número de abonados en el servicio de telefonía móvil en Colombia alcanzó un total de 62 822 720, es decir, un índice de penetración del 126,1 % sobre el total de la población en Colombia. Del total de abonados, el 70 % tiene un celular inteligente (smartphone) y el 61 % de la sociedad tiene acceso de conexión a internet banda ancha, ya sea fijo o móvil. (MINTIC, 2019)

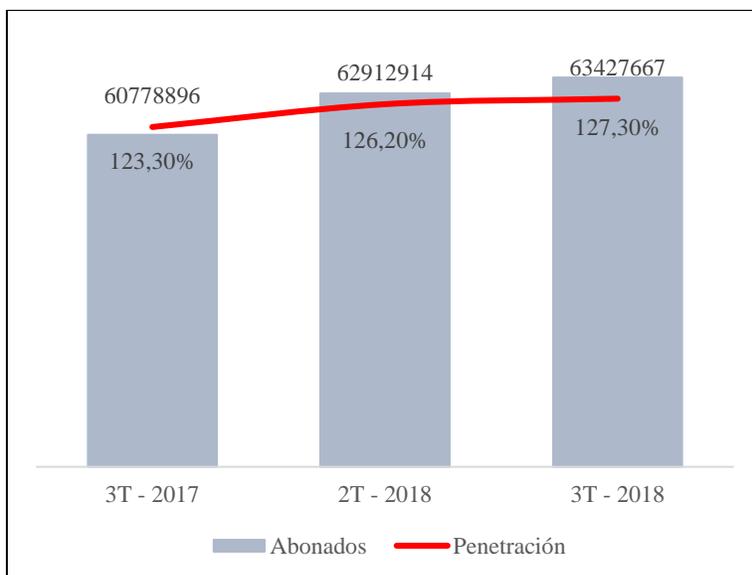


Figura 2. Usuarios abondos a tecnología móvil en Colombia. Fuente: MINTIC (2019).

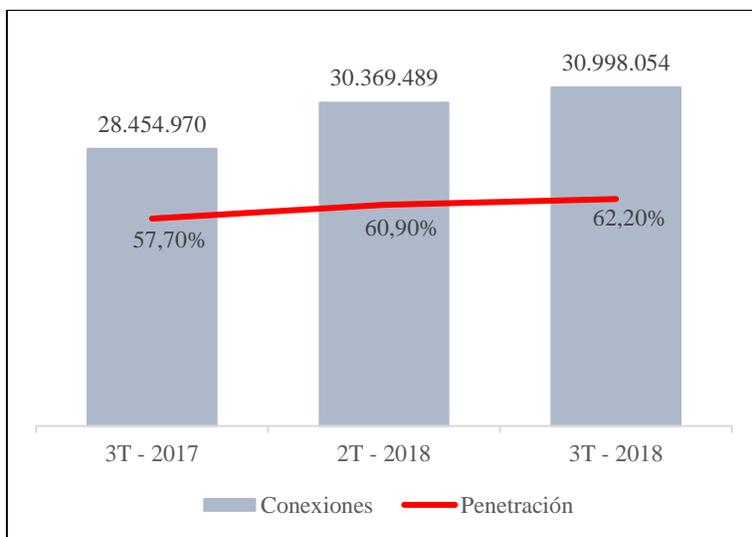


Figura 3. Usuarios con Conexiones a Internet de Banda Ancha en Colombia. Fuente: MINTIC (2019).

El MINTIC (2019) describe que, en cuanto acceso a internet móvil, al cierre del tercer trimestre de 2018, el número total de accesos por suscripción a Internet fue de 11.223.377 suscriptores móviles (una participación de 63%); mientras que los accesos fijos a internet alcanzaron los 6.657.339 suscriptores con una participación de 37%. En la figura 4, se puede observar lo anteriormente citado.

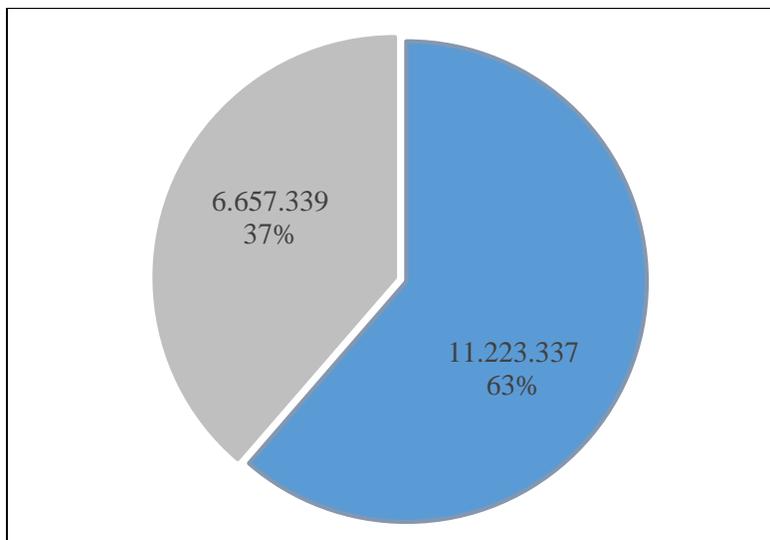


Figura 4. Suscriptores a internet fijo y móvil. Fuente: MINTIC (2019).

Las circunstancias están dadas para que los canales virtuales asuman el protagonismo que merecen, se tiene un avance significativo en la construcción de la banca móvil y los habitantes disfrutan de una buena penetración en la telefonía e internet. Ahora es el momento de edificar un plan de adopción que comience a cambiar la cultura, generar valor, confianza y que motive a usar los canales digitales mediante incentivos y soluciones personalizadas.

Con la expansión de datos, herramientas de *big data* para realizar el análisis y apoyar al conocimiento del cliente hacen parte de las tendencias de tecnología requeridas para fidelizar a los usuarios de los servicios bancarios, así como también, para identificar el perfil y el comportamiento transaccional para poder generar valor a los clientes de acuerdo a sus necesidades. Por un lado, bancos como Santander y BBVA, que tienen presencia en Colombia, desde el 2013 han avanzado en *big data* para mejorar en el conocimiento de sus clientes y, por lo tanto, en el manejo del portafolio que les ofrecen. Por otro lado, los bancos centrales más importantes del mundo de países como Japón, China y Estados Unidos han empezado a usar esta tecnología para mejorar sus análisis y decisiones respecto a las políticas monetarias.

2.2 Fase 2: La industria

Con el aumento del Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita, en América Latina debería haber aumentado en una mayor proporción la población bancarizada, tal como sucedió en otras regiones en vías de desarrollo como el África subsahariana y el sur de Asia. Sin embargo, al mirar las cifras, la realidad es bastante diferente, con grandes segmentos de la población aún sin una cuenta bancaria. La figura 5 muestra una comparación de la inclusión financiera entre regiones similares económicamente y la posición de Colombia.

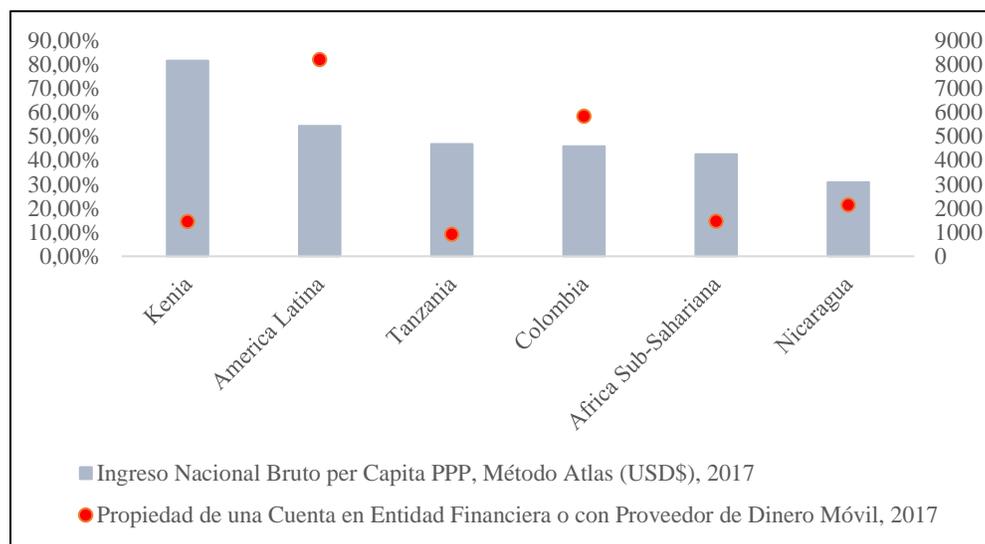


Figura 5. Inclusión Financiera e Ingresos en América Latina. Fuente: Banco Mundial (2019).

En Colombia, según Global Findex, el 46% de los adultos tiene una cuenta financiera formal; esa cifra está a la par de Tanzania, un país con una fracción del INB per cápita de la nación latinoamericana. En Nicaragua, una de las economías más pobres de la región, pero con un ingreso per cápita mayor que la mayoría de los países del África subsahariana, solo el 31% de los adultos tiene una cuenta en una institución financiera. (Demirgüç, Leora, Saniya, y Hess, 2018)

El problema no es simplemente la propiedad de una cuenta en un banco o institución de microfinanzas, sino el acceso y uso real de servicios financieros formales, principalmente el crédito. En las regiones rurales, el bajo uso de estos se debe en parte a la desconfianza del sistema bancario, la baja educación financiera y el alto costo para el usuario final.

La banca móvil en América Latina y el Caribe se ha consolidado como un factor clave para la inclusión financiera. En 2017, hubo 17 mercados con servicios en funcionamiento, lo que indica una amplia distribución geográfica de los proveedores. Las cuentas registradas alcanzaron los 21.5 millones, con la mitad de ellas activas, probando que los servicios son significativos para la vida diaria de los usuarios.

En referencia a los servicios financieros en GSMA (2019) se explica que, necesitan fundarse en bases sólidas para brindar confianza a las personas y los gobiernos. La GSMA ha trabajado con los operadores para presentar mejores prácticas que respalden servicios de dinero móvil seguros y confiables. En la figura 6 se presenta un consolidado del número de cuentas en Latinoamérica.

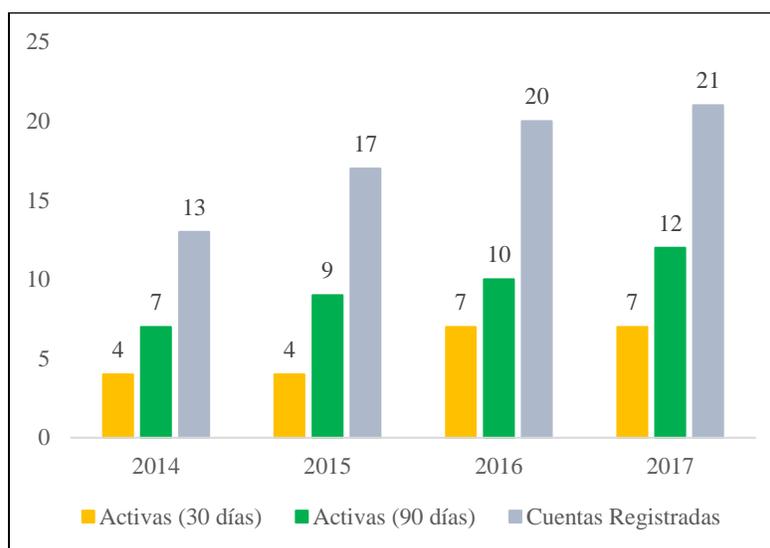


Figura 6. Evolución de las Cuentas de Dinero Móvil en Latinoamérica. Fuente: Banco Mundial (2019).

Según el Banco Mundial, alrededor de 100 millones de personas todavía no tienen una cuenta bancaria. Los servicios financieros digitales inclusivos pueden ser una alternativa eficiente, si se combinan con estrategias de implementación nacionales y un entorno regulatorio positivo (Demirgüç, et al. 2018).

En Colombia, a raíz de la aprobación de la ley de inclusión financiera que habilita a actores no bancarios a proporcionar servicios de dinero móvil, se ha visto un creciente interés por el segmento rural. Por ejemplo, MoviiRed, la primera compañía no bancaria en ofrecer servicios

de este tipo, utiliza su red física en todo el país, con fuerte presencia en las áreas rurales, para permitir el depósito y retiro de efectivo a sus clientes.

Las mismas transacciones que se ofrecen en el mostrador (transferencias de dinero, pago de facturas, recargas de saldo) también están disponibles a través de sus servicios móviles. DaviPlata, del banco colombiano Davivienda, uno de los principales monederos electrónicos en América Latina con 6 millones de usuarios registrados, está redoblando esfuerzos para brindar servicios a los usuarios no bancarizados, extendiendo su alcance a las regiones rurales.

Otro testimonio de la creciente relevancia de los depósitos electrónicos es el nacimiento de nuevos proyectos rurales pilotos en Colombia, como Agromóvil, producto de la asociación entre Movistar, el segundo operador más grande del país, y el Banco Agrario. Agromóvil busca extender las ofertas digitales a los productores agrícolas y la población del campo. Utiliza la red de agentes bancarios para permitir el depósito y retiro de efectivo, y tiene como objetivo desarrollar un ecosistema rural que incluya transferencias, pago de facturas de servicios públicos y recargas de saldo.

La Superintendencia Financiera de Colombia (2019) describe que, el crecimiento de las operaciones en la banca móvil en el sector financiero ha logrado ubicarlo como el canal donde el cliente realiza la mayor cantidad de operaciones. En este ítem se contabilizan tanto transacciones monetarias como no monetarias.

Del mismo modo la Superintendencia Financiera de Colombia (2019) reportó datos que indicaron que, en el primer semestre de 2019 el sistema financiero colombiano realizó 3.952.962.860 operaciones; 1.665.229.148 monetarias por \$3.950 billones y 2.287.733.712 no monetarias, de las cuales el 42.2% se realizaron por banca digital, lo que evidencia el aumento exponencial en el uso de nuevas tecnologías por el consumidor. Esto puede observarse en las tablas 1 y 2.

Tabla 1.

Resumen General de Operaciones.

Canal	Cantidad	Número total de operaciones	Monto de operaciones (millones de pesos)
Internet	0	851.922.003	1.687.154.490
Oficinas	6.278	267.002.952	1.328.838.979

ACH	0	56.365.735	584.265.432
Cajeros Automáticos	16.080	452.028.751	141.204.299
Corresponsales Bancarios	141.327	185.499.176	68.248.769
Datafonos	458.631	362.795.179	56.546.121
Débito Automático	0	67.062.301	41.772.924
Telefonía Móvil	0	1.667.229.014	41.270.234
Audio Respuesta	0	43.057.749	917.509
Total		3.952.962.860	3.950.218.761

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia (2019).

Tabla 2.

Participación Operaciones Monetarias y No Monetarias por Canal

Canal	I 2018	II 2018	I 2019
Telefonía Móvil	23,20%	25,50%	42,20%
Internet	33,00%	33,80%	21,60%
Cajeros Automáticos	13,70%	12,30%	11,40%
Datafonos	10,20%	10,00%	9,20%
Oficinas	9,40%	8,20%	6,80%
Corresponsales Bancarios	5,20%	5,20%	4,70%
Débito Automático	1,90%	2,00%	1,70%
ACH	1,90%	1,70%	1,40%
Audio Respuesta	1,50%	1,30%	1,00%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia (2019).

Según los informes referentes a los canales bancarios, en un futuro, esta se convertirá en una necesidad y no una elección, las empresas del sector financiero deben trabajar para que sus desarrollos se adopten en el mercado, ganando la mayor participación posible y como consecuencia reducir el número de oficinas físicas al tener un gran portafolio de servicios virtuales y una cultura digital arraigada en sus clientes.

La transformación digital se ha fortalecido en los últimos años. Según la firma Deloitte (2012), el 65% de los usuarios utiliza los canales virtuales para realizar sus transacciones

financieras. En cuanto a pagos móviles, las cifras de adopción son menores, siendo Colombia el país líder en Latinoamérica con un 19%, seguido por Brasil y México con 13% y 10% respectivamente.

2.3 Fase 3: La organización

En transformación digital, el Banco Amigo ha sido uno de los pioneros en el sector, ha desarrollado el 80% de la oferta de productos transaccionales y de servicio en sus canales virtuales (Banco Amigo, 2019) con todo lo que se muestra en la tabla 3.

Tabla 3.

Oferta de Productos del Banco Amigo

Productos digitales	Transacciones	Servicio
Cuenta Móvil	Transferencias entre productos del Banco Amigo y a otros Bancos	Transacciones internacionales y virtuales
Bolsillo	Pago de servicios públicos, impuestos, planilla asistida y créditos Banco amigo y otros Bancos	Activaciones y bloqueos
Tarjeta de Crédito Móvil	Pagos a productos Banco Amigo a través de PSE	Administración clave virtual y códigos de confirmación
Crédito Móvil	Recargas a celular	Personal Financial Management (PFM)
Libranza Móvil	Retiros sin tarjeta	Atención en línea
CDAT Virtual	Avances	Ubicación puntos físicos
Fondos de Inversión Colectiva	Abonos dirigidos a Tarjeta de Crédito	Actualización de datos
Fondo Voluntario de Pensiones	Giros internacionales	Certificaciones
Seguros Protección Tarjetas, Tecnología Segura y Vida Online	Compras a través de QR	Extractos
	Programaciones de pagos automáticos y transferencias	Paz y salvos

Fuente: Banco Amigo (2019).

La compañía sigue avanzando en cerrar la brecha que se tiene con toda la oferta de productos en las oficinas de atención al público. Por ello ha iniciado la implementación de proyectos digitales a través de metodologías ágiles que logren tener el 100% de sus productos y servicios para el año 2020 con la hoja de ruta (roadmap) de la tabla 4.

Tabla 4.

Hoja de Ruta del Banco Amigo: Implementaciones digitales 2020.

Productos digitales	Transacciones	Servicio
Opciones de ahorro colectivo	Giros internacionales	Cancelación Cuentas
Tienda de Seguros online	Widget con transferencias	Seguimiento a metas de ahorro
Compra de cartera	Recargas a nuevos servicios como televisión e internet	Activación de chequeras
Crédito de Vivienda	Pagos de impuestos y planilla asistida	Solicitud de clave de avances
Crédito de Vehículo		Traslado de cupos entre Tarjetas y/o Créditos

Fuente: Banco Amigo (2019).

Dados los esfuerzos hechos para tener una amplia oferta de productos digitales, transaccionales y de servicio en sus canales virtuales, la empresa ha construido un mapa de clientes que permite dimensionar las estrategias que se deben implementar para llegar a los índices de adopción digital esperados. Se ha planteado que el 88% del total de clientes activos pertenezcan a la comunidad digital (Banco Amigo, 2019), meta establecida para el año 2020. El mapa se observa en la figura 7.

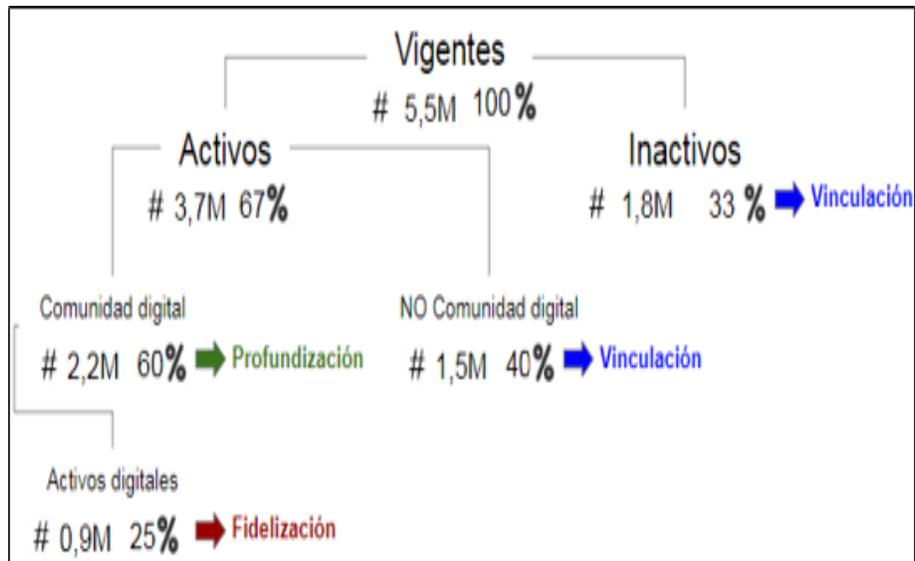


Figura 7. Mapa Total de Clientes del Banco Amigo. Fuente: Banco Amigo (2019).

El Banco Amigo tiene un total de 5,5 millones de clientes, de los cuales 3,7 millones se consideran activos ya que han realizado por lo menos una transacción con sus productos en los últimos 6 meses. 2,2 millones de los clientes activos ingresan a los canales virtuales por lo menos una vez en los últimos 3 meses: a ellos se les considera que pertenecen a la comunidad digital. Finalmente, 900.000 clientes se les conoce como activos digitales porque han realizado adquisición de productos o transacciones monetarias a través de la App o web. Aquellos clientes que pertenecen a la comunidad digital, pero que no se reconocen activos digitales ingresan a los canales virtuales sólo a realizar consultas o solicitudes de servicio, las cuales se conocen como transacciones no monetarias (Banco Amigo, 2019)

Cuando se analizan las cifras de las operaciones que se hacen en los canales virtuales de la organización, se evidencia que los clientes que ingresan al App y/o Web tienen mayor propensión a realizar consultas y solicitudes de servicios. El promedio de transacciones monetarias por usuario al año es 28,35, la mitad de las que se consideran como no monetarias (Banco Amigo, 2019). La tabla 5 muestra el total de operaciones realizadas en los canales virtuales en el 2019.

Tabla 5.

Operaciones Realizadas en los Canales Virtuales del Banco Amigo.

TRANSACCIONES	Total 2019
Monetarias	26,321,430
No Monetarias	82,458,748
Consulta de saldos consolidados	169,013,729
Cientes	
Monetarias	912,456
No Monetarias	1,322,578
Promedio	
Monetarias	28.85
No Monetarias	62.35

Fuente: Banco Amigo (2019).

El 80% de las transacciones monetarias se concentran en cinco operaciones: transferencia entre cuentas, pago de servicios, transferencias, pago de tarjetas de crédito y recargas de celular (Banco Amigo, 2019). Lo cual demuestra la baja profundización de las funcionalidades disponibles en los canales virtuales.

Considerando las grandes brechas que existen entre los avances en transformación digital y la adopción de dichos desarrollos, la compañía ha establecido una estrategia para cada uno de los segmentos identificados:

- Estrategia de vinculación: A los clientes que aún no han ingresado a los canales digitales, se pretende que activen su clave virtual para que tengan acceso a los mismos.
- Estrategia de profundización: Se busca que aquellos clientes que sólo hacen consultas en los canales digitales, realicen sus actividades financieras de la vida cotidiana a través de la banca móvil.
- Estrategia de fidelización: Se quiere estar en el día a día de las personas, se busca que aquellos clientes que ya realizan transacciones, aumenten la frecuencia de las mismas y logren resolver todas sus necesidades financieras desde el App.

2.4 Fase 4: Programa de gestión

La entidad ha alcanzado una madurez importante en la transformación digital de su oferta: ha sido reconocida en varias ocasiones por sus innovaciones en este aspecto, las cuales se mencionan a continuación:

- Premio de Plug and Play por los avances en su ecosistema fintech, octubre 2019: La plataforma de innovación Plug and Play, que reúne en Silicon Valley a inversionistas, corporaciones y startups, reconoció al Banco Amigo como la empresa más activa (Banco Amigo, 2019).
- El Banco Amigo recibió el Premio Model Bank en mayo de 2018, en la categoría de mejor innovación de canal masivo, otorgado por Centel, firma global de investigación y asesoría para la industria de servicios financieros, que reconoce las mejores prácticas tecnológicas para innovar y generar soluciones exitosas a la banca (Banco Amigo, 2018).

El Banco ha determinado que es el momento de que esta ventaja competitiva en implementaciones, que han sido reconocidas incluso a nivel internacional, se traduzca en inculcar una cultura digital en sus clientes. Por tal razón, en el 2019 el Banco construyó el *customer journey* digital que le permite identificar el ciclo de vida de cada uno de los clientes para realizar el acompañamiento en el proceso de adopción a los canales virtuales. Dadas las estrategias mencionadas anteriormente de vinculación, profundización y fidelización se crearon etapas por las que debe avanzar el usuario a muy alto nivel, tal como se muestra en la figura 8.



Figura 8. Niveles de Adopción en Canales Digitales por Estrategia. Fuente: Banco Amigo (2019).

Una vez se tuvo el journey y los tres focos estratégicos, se definieron los KPIs para 2020.

Se estableció un objetivo principal: Lograr que el 88% de los clientes activos del Banco pertenezcan a la comunidad digital (Banco Amigo, 2019). Esta meta se acompañó de los siguientes objetivos específicos:

2.4.1 Vinculación.

Vincular 500.000 nuevos clientes a través de los canales virtuales. Los clientes deben nacer como activos digitales por medio del proceso de vinculación que se tiene en la App (Banco Amigo, 2019). De 1.5 millones de clientes que son activos, pero no pertenecen a la comunidad digital, se requiere vincular 1 millón para que ingresen a la App y/o Web (Banco Amigo, 2019).

2.4.2 Profundización.

Cerrar el 2020 con 3,1 millones de clientes activos digitales. Actualmente se tienen 900.000, lo cual significa un crecimiento del 245%. Se espera que los 1,5 millones de clientes que se tienen como meta vincular al canal en el año, hagan parte de los activos digitales. Actualmente, existen 1,3 millones de clientes que están vinculados al canal, pero no realizan transacciones; de ellos se esperan convertir aproximadamente 800.000 para llegar al cumplimiento del objetivo (Banco Amigo, 2019).

2.4.3 Fidelización.

Llegar a 110 millones de transacciones monetarias en el año, logrando tener 35 transacciones promedio por cliente activo digital (Banco Amigo, 2019).

Con las metas definidas para las estrategias de vinculación y profundización, se espera cerrar con el mapa de clientes del 2020, ilustrado en la figura 9.



Figura 9. Propuesta del Nuevo mapa de Clientes Digitales. Fuente: Banco Amigo (2019).

La alta gerencia del Banco se ha tomado la tarea de evangelizar sobre los objetivos retadores que se tienen este año para hacer frente a la adopción digital. Cada línea de negocio tiene el reto de impulsar las estrategias a través de campañas hechas en sus productos. Se busca tener consistencia entre lo que se ha invertido en transformación digital y la penetración que se espera tener en el mercado para ser un jugador importante ante las continuas amenazas de startups y fintechs. Para estas últimas, el Banco también pretender tener una cooepetencia para lograr mejorar sus índices.

Para dar un impulso a las campañas que se prioricen en pro del cumplimiento de las metas, se han establecido tasas y costos administrativos más bajos (en la mayoría \$0) que la oferta que se presenta en los canales físicos (Banco Amigo, 2019). El Banco aquí ha llevado una consistencia importante para promocionar el uso de los canales virtuales con beneficios tangibles para el cliente.

3. Descripción de la problemática empresarial

El 60% de los clientes activos del Banco pertenecen a la comunidad digital y peor aún sólo el 25 % de los clientes activos del Banco Amigo utilizan los canales virtuales para realizar sus transacciones monetarias y solicitudes financieras de su vida cotidiana (Banco Amigo, 2019). El resto de los usuarios siguen haciendo sus operaciones en las oficinas de servicio pese al esfuerzo ejecutado por la entidad para el fortalecimiento de la banca móvil. La entidad se ha trazado como meta para el 2020 que el 88 % de sus clientes activos ingresen a la App o Web y por lo menos el 75 % transen por estos canales, sin embargo, la tendencia muestra que esto no se logrará cumplir con el crecimiento inercial dado hasta 2019 (Banco Amigo, 2019).

Como se ha presentado en el actual documento, los procesos de transformación digital están cobrando mucha relevancia en las industrias. Según el presidente del Banco Amigo, anualmente se vienen invirtiendo cerca de USD\$300 Millones en la implementación de la banca móvil y para el 2020 se espera que toda la oferta se encuentre disponible en este canal, ya que por el momento está desarrollada en un 80 % para persona natural (El Tiempo, 2019). Con la implementación de la banca digital nacen servicios fáciles de adquirir en tan solo cinco minutos, con pocos pasos, con beneficios en tasas y precios y disponibles las 24 horas al día, los 7 días de la semana

Las circunstancias están dadas para que los canales virtuales asuman el protagonismo que merecen. Se tiene un avance significativo en la construcción de la banca móvil y los habitantes disfrutan de una buena penetración en la telefonía e internet. Ahora es el momento de edificar un plan de adopción que comience a cambiar la cultura, generar valor, confianza y que motive a experimentar el cambio mediante incentivos y soluciones personalizadas.

A pesar de la acelerada transformación digital y todos los beneficios mencionados, la compañía no ha encontrado un plan para lograr que los usuarios conciban la importancia del uso de los productos disponibles en la App. La estrategia de marketing acogida por la entidad para promover las ventajas de los canales virtuales no ha tenido éxito. Intentan llegar a toda la población con el mismo mensaje a través de comunicaciones masivas, lo que ha convertido la herramienta del e-mail en un mundo infinito de correos basura, saturando a los actores del mercado que no se encuentran en la disposición de leer cosas que no van en la misma

dirección que los cambios que esperan tener. Actualmente, sólo el 13 % de los mailings enviados son abiertos por los usuarios y peor aún sólo el 0,5% ejecuta la acción deseada (Banco Amigo, 2019).

En conclusión, la transformación digital continúa avanzando a pasos agigantados. No obstante, la adopción progresa de forma lenta al no haberse realizado un trabajo de manera correcta para lograr involucrar a los clientes en esta cultura. Es el momento de enfocar esfuerzos, hallar las palancas e incentivos para promover el uso de la banca móvil, identificando las objeciones y hábitos de consumo que tienen las personas, diseñando campañas personalizadas que hagan afiliación con cada segmento que se estructure.

3.1 Investigación para la identificación de barreras y hábitos de consumo que presentan los clientes con el uso de los canales virtuales.

3.1.1 Encuestas.

El estudio se llevó a cabo tomando una muestra representativa para realizar un análisis cuantitativo a través de encuestas virtuales hechas a aquellos clientes que no usan los canales digitales y se encuentran activos dentro del Banco.

Se realizaron encuestas virtuales con preguntas cerradas para entender a profundidad las razones de no adoptar los canales digitales del Banco. Con el ejercicio, se identificaron las razones que tienen los clientes para preferir los canales físicos, y qué limitaciones tienen para realizar transacciones mediante la App móvil o la página web. La encuesta realizada a los clientes puede observarse en el anexo A.

La estructura de la encuesta tiene 5 grandes categorías que se pretenden abordar. A continuación se detallan:

- Perfil de los encuestados: Datos demográficos y ocupación.
- Conocimiento de canales digitales: Se determina si los clientes han escuchado acerca del tema e identifican estos canales.
- Evaluación de los canales digitales del Banco Amigo de acuerdo a las ventajas y desventajas que perciben de los de los canales virtuales.

- Limitaciones y detonantes del no uso de los canales digitales: Identificar las razones por las que no ingresan a los canales digitales, entender el uso y preferencias por las oficinas de servicio.
- Expectativas que tienen para acceder a la App o web del Banco: Medios esperados para recibir información y estrategias que esperan.

A través de la encuesta se identificaron las barreras, bajo tres enfoques específicos, que tienen los clientes para adoptar la cultura que desea implantar el Banco en sus usuarios:

- Factores personales:
 - Emocionales: Actitud relacionada con la disposición hacia lo nuevo, respecto de invertir tiempo, esfuerzo y energía en salir de zona de confort
 - Conductuales: Aparecen respuesta a los cuestionamientos tipo: ¿están los clientes preparados para la adopción digital? ¿tienen las habilidades y competencias? ¿tienen el apoyo de los demás? ¿están en condiciones de hacerlo?
 - Cognitivos: Surgen inseguridades relacionadas con las razones del cambio: ¿los clientes conocen los beneficios? ¿Qué ganan en los canales digitales?
- Factores internos asociados a la oferta del Banco Amigo: Percepción que tienen los clientes sobre los cobros que se tienen en los canales virtuales, capacitación del personal para acompañamiento, canales y comunicaciones y proceso de activación e ingreso.
- Factores externos, condiciones de los clientes para no poder acceder a los canales virtuales: Recursos requeridos y situación sociodemográfica.

3.1.2 Población.

La población, de acuerdo al objetivo de la investigación, es 1.500.000 clientes que corresponden a aquellos clientes activos del Banco que no pertenecen a la comunidad digital. Se construyó la base los datos de contacto, se envió correo electrónico con la invitación a contestar la encuesta por medio de los canales oficiales del Banco con acompañamiento de una firma dedicada a la investigación de mercados. Para el estudio se definió un nivel de confianza de 1.96; ya que es el más utilizado en un muestreo probabilístico.

3.1.3 Muestra

La muestra constituye el segmento de la población que aportara la información necesaria para el desarrollo del estudio. El tamaño de la muestra representativa se obtuvo de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * q * N}{(E^2 * N) + (Z^2 * P * q)}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza deseado. para el caso, el valor de acuerdo al criterio de la investigación es de 1,96 equivalente a 95% de confianza

P: Factor de aceptación de la muestra. Para el caso, es de 50% (0,50)

q: Factor de rechazo de la muestra. Para el caso, es de 50% (0,50)

E: Porcentaje de error admisible para la muestra. Para el caso, es de 5% (0,05)

En el caso de la presente investigación, la muestra es 384 encuestados. Dadas las cifras de respuesta que se tienen en el Banco, se enviaron correos a 7.000 clientes y se tuvieron un total de 485 respuestas, pero 45 de ellas se encontraban incompletas, por lo que el análisis se realizó sobre 440 con las cuáles se detallan los resultados se muestran en el siguiente capítulo.

4. Resultados

4.1 Hallazgos de las encuestas

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas por cada una de las categorías abordadas:

4.1.1 Perfil de los participantes.

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas, se obtuvo el perfil de los encuestados, el cual, puede observarse en la figura 10.

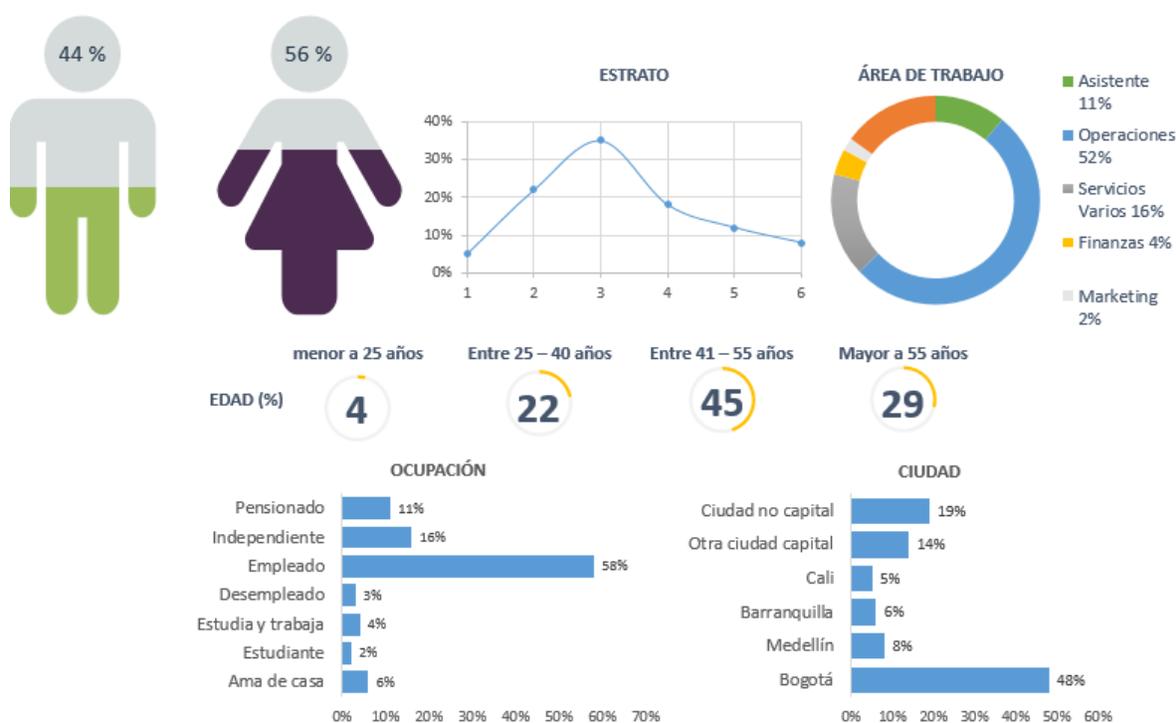


Figura 10. Perfil de los Encuestados. Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Conocimiento de los canales digitales.

Durante el proceso de investigación también se logró obtener el conocimiento en los canales digitales, lo cual se describe a continuación:

- Los encuestados de ciudades no capitales, que en su mayoría pertenecen a estratos 1 y 2, están conformados mayormente por amas de casa o empleados de servicios varios,

asistentes u operativos, no han escuchado acerca de los canales virtuales y por consiguiente no los conocen.

- Los siguientes estratos, es decir, 3,4,5 y 6 han escuchado de los canales virtuales, pero no saben con certeza cuáles son.
- Las personas mayores a 55 años y los participantes de ciudades capitales con cargos asistentes, operativos y servicios varios de estratos 1 y 2, tienen el desconocimiento total de los canales virtuales.
- Se muestra una tendencia de empleados e independientes que viven en Bogotá en estratos 3, 4, 5 o 6 que han escuchado y conocen cuáles son los canales virtuales.

4.1.3 Evaluación de canales digitales del Banco Amigo.

Las ventajas que consideran los clientes los canales virtuales, se ilustran en la figura 11.

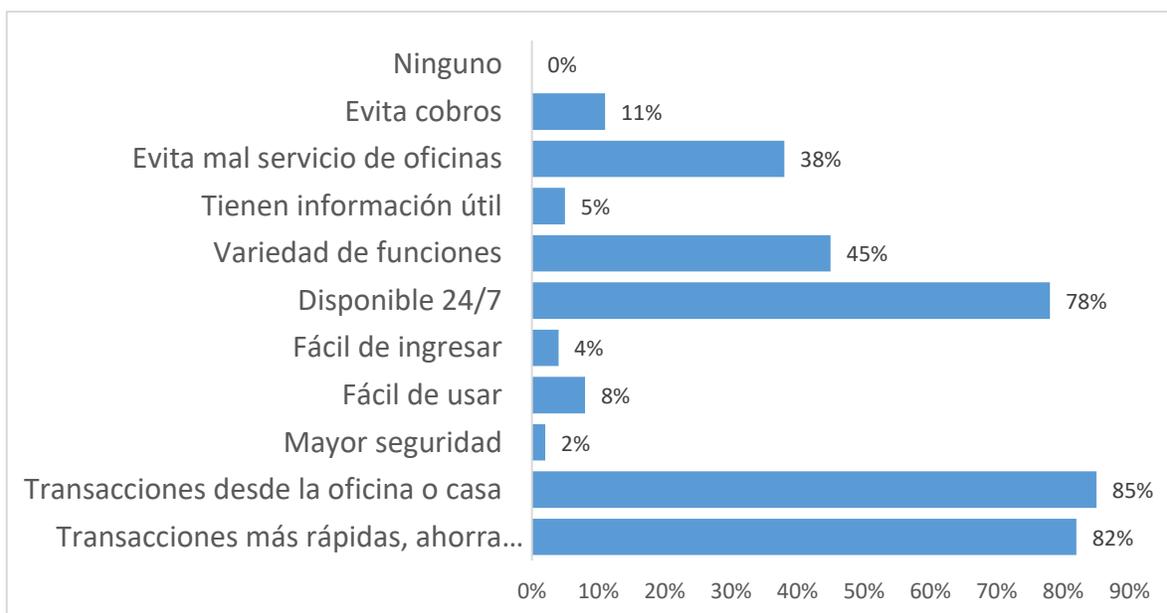


Figura 11. Ventajas de los Canales Virtuales. Fuente: Elaboración Propia.

Las desventajas que perciben de los canales virtuales, se observa en la figura 12.

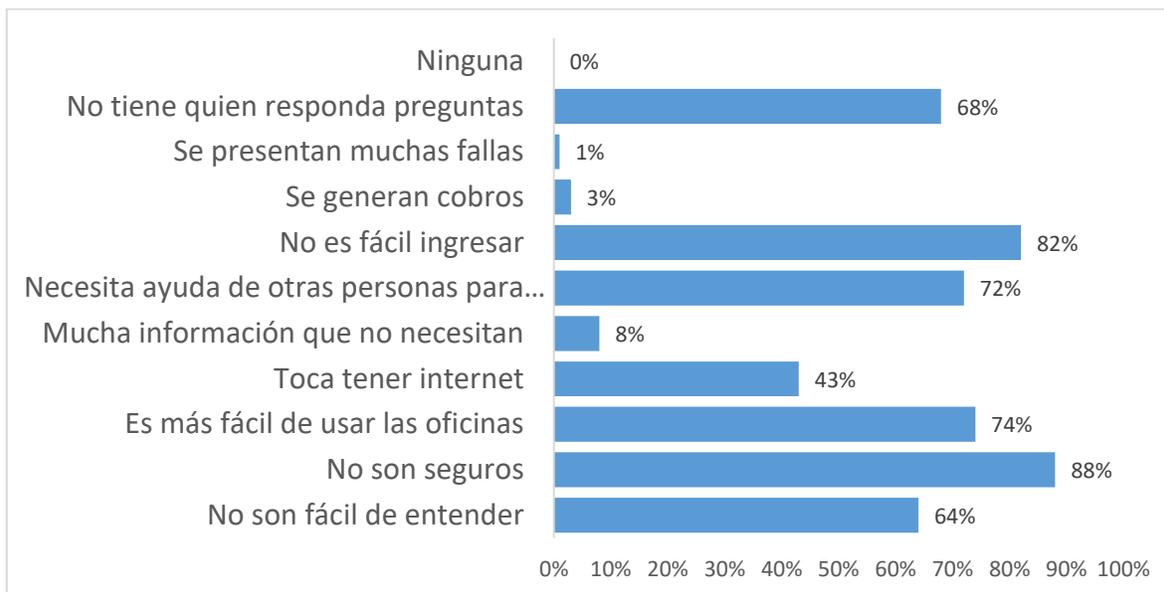


Figura 12. Desventajas Percibidas de los Canales Virtuales. Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Limitaciones y detonantes del no uso de los canales digitales.

Entre el 65% y 80% de los encuestados están totalmente de acuerdo de las siguientes afirmaciones.

- Creen no tener las habilidades para usarlos.
- Consideran que no son seguro.
- Piensan que si cometen un error el Banco no se va a responsabilizar por este.
- Desconocen las acciones o funciones que pueden realizar.
- Consideran que los canales fueron hechos para otro tipo de personas

El 45% de los encuestados conciben que como tienen pocos productos, en su mayoría una cuenta, no pueden hacer muchas acciones en los canales digitales.

- El 38% de los clientes están totalmente de acuerdo en que no los utilizan porque no cuentan con plan de datos y/o internet en algún lugar cercano que visite.
- El 25% manifiesta estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existen cobros adicionales.

4.1.5 Expectativa que tienen los clientes para acceder a la App o Web del Banco.

Los participantes manifestaron su opinión sobre las acciones que les gustaría hacer en los canales virtuales, estas se detallan en la figura 13.

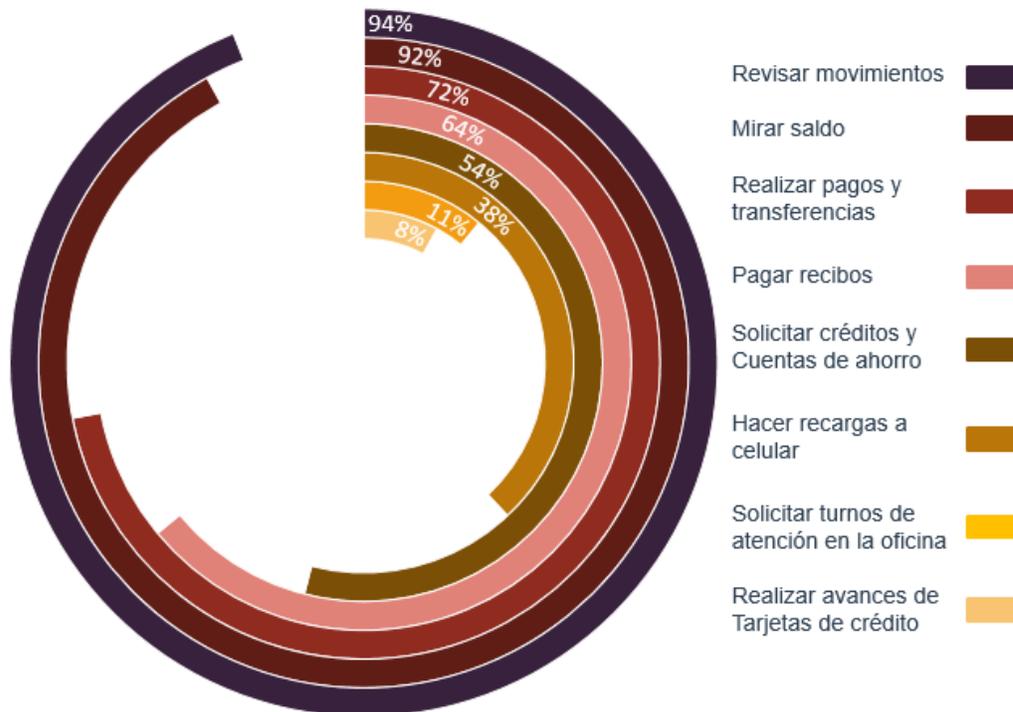


Figura 13. Acciones en Canales Virtuales. Fuente: Elaboración propia.

4.1.6 Funciones de desconocimiento en los canales virtuales.

Existen ciertas funciones que pueden realizarse a través de los canales virtuales, sin embargo, los clientes desconocen algunas de ellas. En la figura 14 se muestra cuáles son estas funciones.

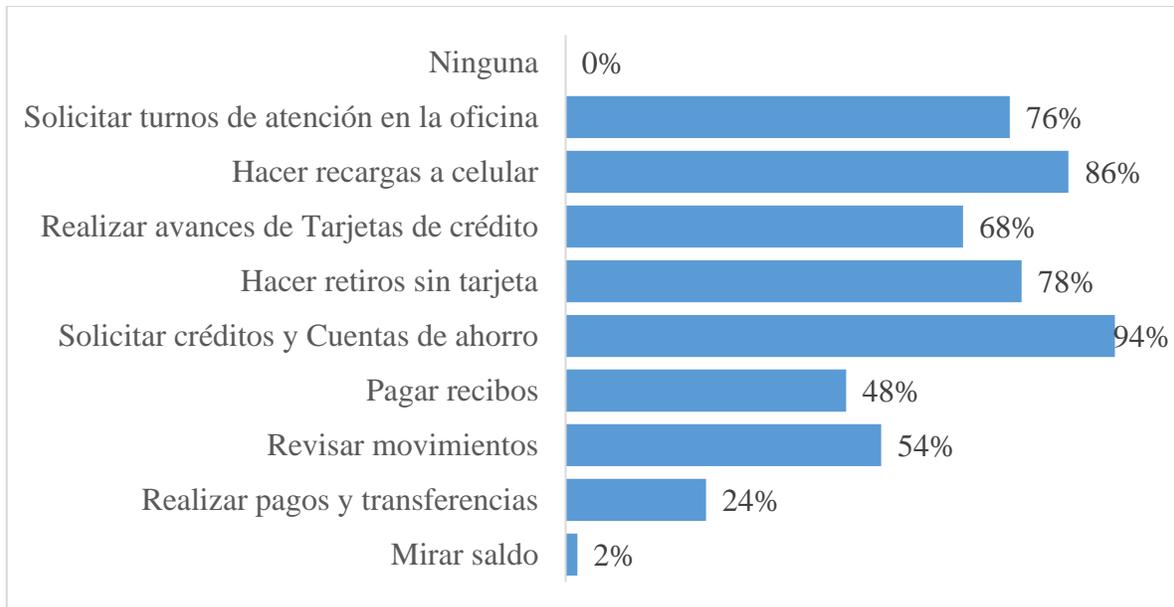


Figura 14. Funcionalidades Desconocidas. Fuentes: Elaboración propia.

4.1.7 Estrategias de motivación a los usuarios

Las estrategias que los clientes consideran acertadas para motivar a los usuarios a que ingresen a los canales virtuales, se presentan en la figura 15.

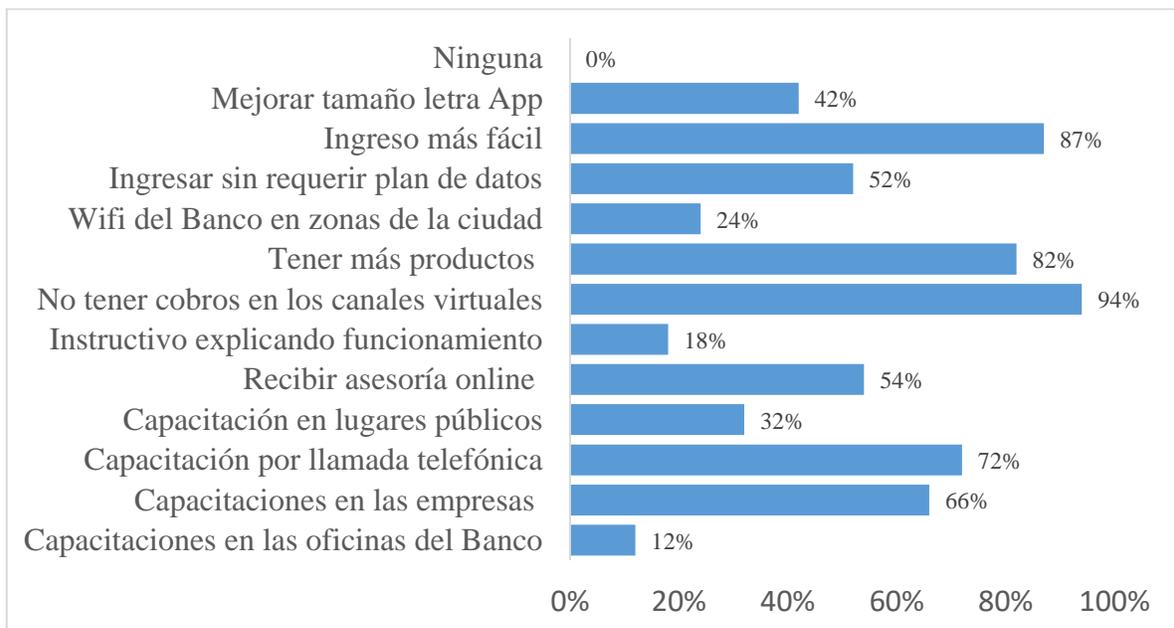


Figura 15. Estrategias de los Clientes para Uso de Canales Virtuales. Fuente: Elaboración Propia

4.2 Enfoques de la investigación

Con toda la información recolectada en las encuestas, se pueden establecer las siguientes hipótesis en cada uno de los enfoques determinados.

4.2.1 Factores emocionales.

- Los clientes sienten no estar preparados para ingresar y hacer uso de esta tecnología.
- Perciben beneficios que brindan los canales digitales.
- Se destaca la inseguridad que sienten en el caso de utilizar el App o la Web.

4.2.2 Factores internos.

-No tienen claro los beneficios que otorga el Banco en tasas y costos por el uso de canales digitales.

-La comunicación no ha generado recordación: hay segmentos que no han escuchado, ni conocen cuáles son los canales virtuales.

-Estos clientes tienen la expectativa y necesidad de recibir atención personalizada del paso a paso para utilizar los canales.

-Se considera que, al tener pocos productos financieros, no pueden hacer uso del App o Web.

4.2.3 Factores externos.

La situación sociodemográfica y económica es un factor que se ve como limitante, ya que se muestra un perfil de estratos bajos, residente de ciudades no capitales con desconocimiento de estas tendencias tecnológicas y bajo presupuesto para pago internet o plan de datos.

4.3 Modelo analítico basado en la transaccionalidad de los clientes en el Banco

Para complementar el análisis de las encuestas, se realizó un levantamiento de información para identificar segmentos donde se tienen bajos índices de adopción y enfocar las estrategias de la manera adecuada. Se construyó un modelo analítico basado en la

transaccionalidad de los clientes de los últimos 12 meses, almacenada en la *data lake* del Banco. Se extrajeron los datos y las variables requeridas para la herramienta. Se pasó la información a Cloudera, software de Oracle, que permite almacenar y organizar la información. Con la data estructurada se realizó la visual del modelo en Power BI, que permite hacer todos los análisis a través de filtros y presenta los hallazgos mediante gráficas.

A través del modelo analítico se buscó tener la clasificación de los clientes teniendo en cuenta las transacciones monetarias que realizan y los canales que usan en el Banco para ello. Así se logró identificar las preferencias transacción-canal de los usuarios que se quieran estudiar.

La herramienta clasifica a los clientes en tres segmentos:

- Escéptico (físico): Individuos que realizan la mayoría sus transacciones en las oficinas de servicio u otros canales físicos prefiriendo como tipo de interacción el contacto humano.
- Análogo: Individuos cuyo canal transaccional predominante son los ATM/Multi-servicios, IVR, Puntos Ágiles. Tipo de Interacción: Máquinas
- Digital: Individuos cuyo canal transaccional preferente, mientras le sea posible, son los canales digitales. Tipo de Interacción: App e Internet.

A continuación, se presenta la estructura del modelo:

Para determinar la población de clientes que se desea estudiar, el modelo permite aplicar los siguientes filtros:

- Por productos
- Por transacciones
- Por clientes que no pertenezcan a la comunidad digital
- Por segmento.
- Demografía: Rangos de edad y ciudad donde viven

Una vez aplicados los filtros de los clientes que se desean estudiar, el modelo presenta los resultados obtenidos en las figuras 16 y 17.

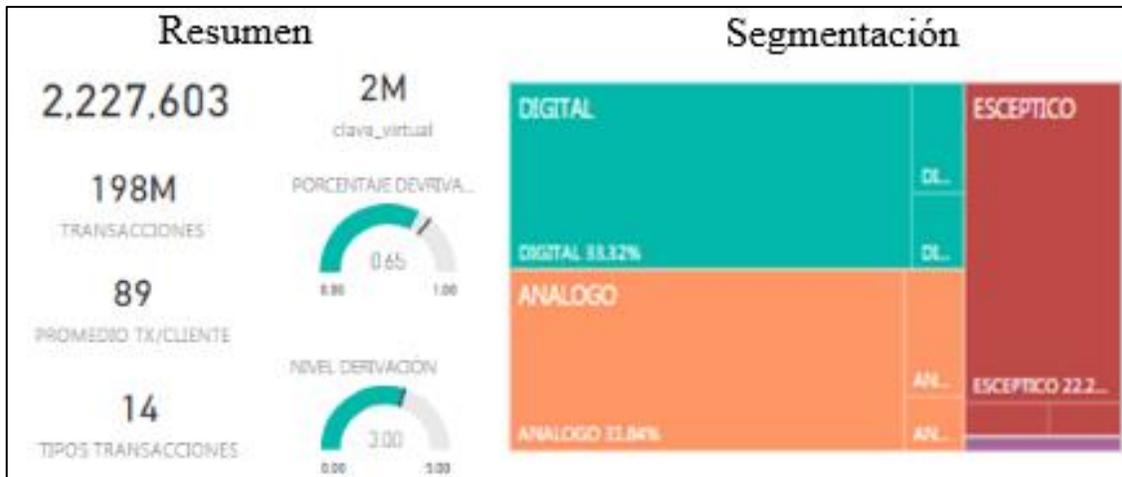


Figura 16. Presentación de resultados del modelo analítico. Fuente: Elaboración Propia.

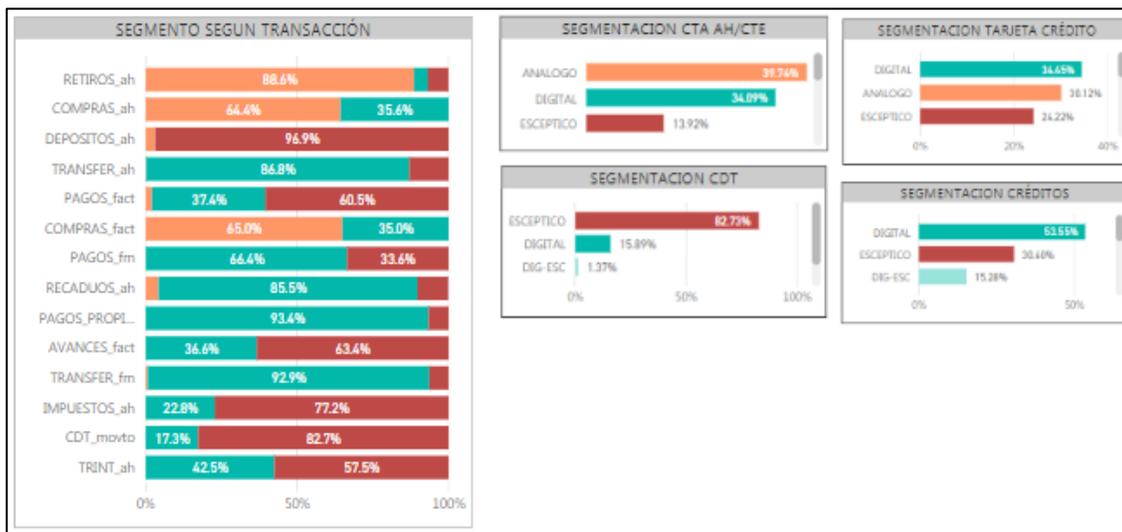


Figura 17. Segmentación de clientes en el modelo analítico. Fuente: Elaboración Propia.

La visual completa del modelo analítico basado en la transaccionalidad de los clientes del Banco Amigo se ilustra en la figura 18.



Figura 18. Dashboard general del modelo analítico. Fuente: Elaboración Propia

Con el modelo analítico se logra hacer el ejercicio de encontrar el costo de cada segmento de clientes, esto con el fin de hacer casos de negocio a cada una de las estrategias que se van a implementar, así se determina la eficiencia generada por los resultados de adopción de cada una de ellas y la posible inversión que puede hacer el Banco de acuerdo a la rentabilidad generada. El Departamento de Planeación del Banco Amigo facilitó los costos por operación de cada uno de los canales, en la tabla 6.

Tabla 6.
Costos Asociados a los Canales.

Costo por canal	
Oficina	\$ 3.745,90
App	\$ 704,00
WEB	\$ 666,90
ATM	\$ 816,10
Datafonos	\$ 104,00
Corresponsal Bancario	\$ 925,70
CRP	\$ 1.827,30

Fuente: Banco Amigo (2019).

A la data transaccional recolectada en la herramienta se adicionó el costo de cada operación, con lo cual se halló el costo promedio anual por cliente de cada uno de los segmentos, tal como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7.
Costo por Segmento.

SEGMENTO	Q tx DIGITALES (MCOP)	Q tx ANÁLOGAS (MCOP)	Q tx ESCÉPTICAS (MCOP)	Q TOTAL tx (MCOP)	Q CLIENTES (MCOP)	Tx prom. x cliente	Costo prom. x tx	Costo prom. x cliente
DIGITAL	153,80	16,83	8,68	179,32	1,10	163	\$ 804	\$ 131.074
ANÁLOGO	2,67	49,23	1,43	53,33	1,36	39	\$ 786	\$ 30.667
ESCÉPTICO	7,95	4,11	54,68	66,74	1,25	53	\$ 3.193	\$ 169.227

Fuente: Banco Amigo (2019).

4.3 Hallazgos del modelo analítico

Con los análisis hechos en la herramienta, se logran los siguientes hallazgos:

- El 60% de las transacciones son realizadas por clientes digitales.
- El 55% de las transacciones son digitales
- Si los clientes escépticos, hiciera sus transacciones en canales digitales, los costos serían los indicados en la tabla 8.

Tabla 8.
Costos de Clientes Escépticos para transacciones en Canales Digitales

Costo prom. x tx	Costo prom. x cliente
\$ 684	\$ 36.233

Fuente: Banco Amigo (2019).

- Si los clientes digitales hicieran sus transacciones en los canales preferidos por los escépticos, los costos serían los indicados en la tabla 9.

Tabla 9.
Costos para Clientes Digitales en Canales Escépticos

Costo prom. x tx	Costo prom. x cliente
\$ 3.429	\$ 558.918

Fuente: Banco Amigo (2019).

5. Descripción de las alternativas, estrategias y/o acciones que se toman para solución a la problemática empresarial

Con la investigación se identifica que la cantidad de correos no personalizados que ha utilizado el Banco para comunicar sus avances en transformación digital trae consigo la omisión de mensajes. Para ser efectivos, es primordial estructurar un plan que entiendan los ciclos de vida y necesidades de cada segmento de clientes en particular. Con el crecimiento de los procesos analíticos para pronosticar comportamientos como Big Data y Data Analytics utilizados en la creación del modelo analítico, el Banco está en la capacidad de predecir y anticiparse al comportamiento de los clientes: así se pueden contar los beneficios de adopción digital que le provee una solución fácil y sencilla a los requerimientos puntuales que tiene cada uno de los individuos del mercado. Los consumidores esperan que le hablen en su mismo lenguaje, de forma clara y concreta, quieren escuchar un relato acorde a los sueños que desean cumplir.

Los correos y SMS diseñados por el Banco son tradicionales y racionales, muestran los beneficios del producto y sus respectivos cobros y tasas. Es la época de proporcionar una transformación. Godin (2019) refiere que las fuerzas irracionales son las que impulsan a los clientes, lo que esté ligado a sus emociones va a generar un mayor impacto. Es preciso elaborar estrategias que forjen felicidad, estatus y afinidad.

Para superar las limitaciones que afectan el uso de los canales digitales según los resultados de las encuestas, se estructuraron estrategias afines a lo que esperan los usuarios, evaluando el impacto en las metas del Banco y el esfuerzo de implementación en términos de tiempo y costo, lo cual forja un plan de adopción digital priorizado para lograr cambiar

los resultados de la entidad en este ítem. A continuación, se detalla cada una de las estrategias que componen el plan:

5.1 Problema

Para ingresar a los canales digitales se requiere consumir plan de datos.

5.1.1 Estrategia

Al estudiar los encuestados que manifiestan este ítem como barrera, se encuentra que son personas de cargos operativos con un salario inferior o igual a 2 SMMLV. En el Banco se clasifica a este segmento de usuarios como inclusión. A través del login para ingresar a los canales digitales se reconoce a los clientes a través de su tipo de identificación y número de identificación, así se puede determinar quiénes pertenecen al segmento de inclusión. Ellos no necesitarán tener plan de datos para ingresos a la App, ya que el Banco asumirá el costo de este consumo.

5.1.2 Impacto

El 22% de los clientes del Banco pertenecen al segmento inclusión (Banco Amigo, 2019). Solucionando este problema, se dan los siguientes resultados:

- En vinculación: Se llega a 330.000 clientes de la población objetivo (1,5 millones de clientes activos que no pertenecen a la comunidad digital). Se espera que la tercera parte de estos usuarios hagan uso del beneficio, es decir 110.000.
- En profundización: Se abarcan 286.000 clientes de la población objetivo (1,3 millones de clientes activos que pertenecen a la comunidad digital pero no son activos digitales). Como todos estos clientes ya entran al canal, van a hacer uso de este beneficio.

5.1.3 Tiempo de implementación

La estrategia exige crear las alianzas y contratos con los operadores móviles y en paralelo realizar un desarrollo para que una vez ingresado los datos de cliente en el *login*, se reconozca el segmento y posteriormente identificar si el Banco asume los datos consumidos. Los

procesos de negociación y contratación en el Banco se dan en un tiempo promedio de 2 meses (Banco Amigo, 2019).

A través de la Dirección de Gestión de la Demanda (Área del Banco encargada de hacer las estimaciones de los desarrollos), se establece que el desarrollo para habilitar la estrategia tardaría 5 meses.

5.1.4 Costos de implementación

En promedio estos clientes ingresarán al canal 7 veces al mes a hacer sus transacciones básicas (Modelo Analítico construido para el presente trabajo, 2020), cada ingreso en promedio demora 2 minutos (Banco Amigo, 2019). En conversaciones establecidas con operadores móviles, las tarifas (aún sin negociar por la Gerencia de Compras) corresponden a \$7 por minuto. Los 396.000 clientes impactados por la estrategia tendrían un consumo de 5.544.000 minutos al mes, por lo que el costo para el Banco de \$465.696.000 anuales.

Hay un impacto adicional en la estrategia: para los clientes que pertenecen al segmento inclusión, que ya son activos digitales, el Banco también responde por el consumo de sus datos. Esto significa, el 22% de 900.000 clientes activos digitales, es decir 198.000, que ingresan en promedio 10 veces al mes, por lo que el costo para el Banco sería de: \$332.640.000 anuales.

En total los costos directos e indirectos de la estrategia suman \$798.336.000 anuales.

5.1.5 Eficiencia en costos

Actualmente estos usuarios transan en canales físicos por lo que su costo promedio anual es \$169.227, si se logra que estos clientes hagan sus operaciones en canales digitales el costo sería \$36.233, logrando una eficiencia de \$132.994 al año por cada usuario, es decir una eficiencia de 78,5%. Al multiplicar el ahorro en costos por los 396.000 clientes impactados, se logra una eficiencia anual de \$52.665.624.000. Si se comparan los costos de implementación versus el beneficio económico para el Banco, se obtiene una ganancia neta de: \$51.867.288.000 anuales.

5.2 Problema

Los encuestados consideran que tienen bajos conocimientos de todos los beneficios y funcionalidades.

5.2.1 Estrategia

Con los resultados de las encuestas se percibe que los clientes se sienten ignorantes frente al tema de los canales digitales, pueden tener miedo a preguntar porque puede pasar que no les tengan paciencia y que los consideran poco inteligentes. Es el momento de generar un ambiente de confianza para que los clientes se puedan abrir al cambio y puedan dedicar tiempo a entender los beneficios y funcionalidades de los canales digitales.

Mediante el modelo analítico se encontró que el 75% de los clientes activos digitales están entre los veinticinco y cincuenta y cinco años. La generación es un factor importante en la adopción digital, hay un reto esencial en los *baby boomers*, personas que requieren y demandan su aprendizaje de forma diferente a como se viene abordando en el Banco.

Actualmente, el promedio de edad de los funcionarios de oficinas del Banco es de 32 años (Banco Amigo, 2020). Son jóvenes familiarizados con la tecnología, pero los clientes mayores no los ven cercanos para que puedan atender sus necesidades de los canales virtuales. Es necesario cambiar la dinámica de la entidad para conseguir resultados en este importante nicho de mercado. Es hora de crear centros de experiencias atendidos por adultos mayores expertos digitales que manejan el mismo idioma y conceptos de la población a la que quiere atender.

Con este cambio, los adultos mayores se sentirán en plena confianza, con unas oficinas creadas para ellos, con atención personalizada a través de su mismo círculo social y así podrán compartir experiencias de lo aprendido con sus amigos dentro de estas instalaciones. La idea de la estrategia es que los *baby boomers* conozcan y entiendan todos los beneficios de los canales digitales, accediendo desde canales físicos con un adecuado acompañamiento.

En estos centros de experiencia se ofrecerán desayunos, charlas, cata de vinos para que el ambiente sea más propenso a que se disfrute el tiempo libre y a la vez aprendan. Esta estrategia va muy de la mano a otro objetivo que le ha apuntado la empresa para el 2020: ser el Banco de los pensionados y tener prácticas enriquecedoras para este segmento.

Esta arista del plan de adopción, también está muy alineado con las grandes tendencias de omnicanalidad. Empresas como Google y Amazon han enriquecido su experiencia de compra digital con centros de servicios que brindan y emulan la experiencia brindada en los canales digitales. Así el cliente puede interactuar entre App, web y oficinas físicas sin ser canales independientes, sino que se complementan el uno al otro.

Se está buscando la forma de unificar la experiencia en los canales en los que está presente el negocio. Hoy el Banco sólo tiene implementada la multicanalidad, donde la relación con el cliente versa en hacerlo desde todos los canales en los que la empresa esté presente, pero comienza y termina en el mismo canal, no hay convergencia entre ellos.

5.2.2 Impacto

La población *baby boomers* representa el 40% del total de clientes (Departamento Analítica de Clientes Banco Amigo, 2019), por lo que se tiene un potencial de 600.000 usuarios para vinculación y 360.000 para profundización.

5.2.3 Tiempo de implementación

La estrategia exige contratar los asesores y su posterior capacitación para la atención de esta población. Además, se deben seleccionar y adecuar las oficinas que serán utilizadas como centros de experiencia para los adultos mayores. La Gerencia de Ventas del Banco Amigo, con experiencia en el montaje de oficinas, manifiesta que el proceso tardaría 8 meses.

5.2.4 Costos de implementación

Hoy las estructuras de las oficinas del Banco van acorde a su categoría: Rural 1, 2 y 3; y urbana 1, 2, 3, 4 y 5. Al querer tener un centro de experiencia con espacios para desayunos, charlas, recreación, entre otras, se asemeja a la planta física de una oficina de categoría urbana 5 (Amigo, 2020).

Para hallar los costos de los centros de servicio, se observa una diferencia versus las oficinas tradicionales: no se tendrá toda la operación de caja, que representa el 40% de los gastos de operación mensual (Banco Amigo, 2019). Este valor será reemplazado por el

presupuesto para las experiencias que se quieren brindar. En total, una oficina urbana 5 tiene un costo mensual de \$350.000.000 para un total en el año de \$4.200.000.000.

Por otro lado, para entender cuántos centros de experiencia se requieren para atender este segmento de la población, se analiza lo siguiente: El Banco actualmente tiene 580 oficinas para atender un total de 3.700.000 de clientes activos, eso significa un promedio 6.380 usuarios atendidos por oficina. Con esta información se extrae que, para llegar al 25% de la población de clientes adultos mayores (240.000), se necesitan abrir 37 centros de experiencia distribuidos en las ciudades con mayor concentración de adultos mayores.

Al multiplicar los 37 centros de experiencia para los adultos mayores por el costo anual de cada uno, se tiene un costo total de la estrategia por valor de \$155.400.000.000.

5.2.5 Eficiencia en costos

Al tener una eficiencia de \$133.004 por usuario al año a nivel transaccional, se logra una ganancia de: \$31.920.960.000. Adicional a ello, gracias al modelo analítico se encuentra que estos clientes son quienes más abren productos de inversión como CDT y Fondos de Inversión Colectiva, en promedio cada usuario tiene 3 aperturas al año. Cada producto solicitado por medio de los canales físicos tiene un costo de \$220.000, mientras que en los canales digitales \$25.000, con lo cual se tiene un ahorro de \$195.000.

Al tener un impacto sobre 240.000, se logra una eficiencia en las aperturas de producto de: \$140.400.000.000. En total la estrategia le trae al Banco ahorros por valor de \$172.320.960.000, restando el importe de implementación, se tiene una ganancia neta de: \$16.920.960.000.

5.3 Problema

Los clientes consideran que los canales digitales no les generan confianza y se sienten inseguros al manejar sus finanzas desde allí, se observa que existe un vínculo de seguridad en las oficinas de servicio con el hecho de recibir atención y poder hacer las preguntas que tienen.

5.3.1 Estrategia

El Banco ha construido muchas herramientas para blindar las transacciones de los clientes en los canales digitales, sin embargo, no son conocidas en el mercado. Por ello, a través del Departamento de Educación Financiera del Banco, se desea fabricar un programa de capacitación que contenga los instrumentos de seguridad que se han desarrollado en los canales virtuales del Banco. El programa tendrá el siguiente alcance:

- Reconocimiento facial.
- Reconocimiento dactilar o biometría.
- Reconocimiento de documentos de identidad.
- Softwares de seguridad que protegen sus datos e información financiera.
- Sistemas de autenticación y notificaciones (claves o códigos de confirmación)
- Registro de dispositivos.
- Trazabilidad de las operaciones y los recursos, hoy es posible hacer pleno seguimiento de qué pasa con cada transacción electrónica para identificar el origen del dinero, su destino, la cantidad y el tiempo exacto de cada una de ellas. Esto hace que cada vez sea más difícil realizar fraudes.

Para tener un impacto significativo con el material construido, la estrategia se llevará a cabo por medio de charlas a los empleados de nómina. Se visitarán las empresas que tienen convenio de nómina con el Banco con un material didáctico para que los empleados conozcan de primera mano cómo la entidad protege su dinero cuando realizan operaciones y consultas en los canales virtuales.

Para cubrir otro segmento importante en este ítem, se llegará a los pensionados por medio de los eventos realizados en todo el país por Colpensiones, Fuerzas Militares y Fondos Privados donde el Banco Amigo es patrocinador oficial.

Se toman estos dos segmentos, al ser focos estratégicos fundamentales para la adopción digital, ya que se garantiza que son clientes con cuentas de ahorro que reciben dinero a través de la nómina y mesada pensional, por consiguiente, son usuarios que necesitan transar con los productos con el Banco, ya sea para realizar transferencias, pagos, entre otros.

5.3.2 Impacto

Con la estrategia se abarcan los clientes de nómina y pensionados del Banco. Actualmente se tienen 1.200.000 clientes de nómina y 280.000 pensionados, clientes que cumplen con la condición de pensionados, es decir reciben mesada pensional (Banco Amigo, 2019). En total son 1.480.0000 clientes potenciales.

Los \$1.480.000 clientes que abarca la estrategia son clientes activos del Banco, el 60% ya pertenece a la comunidad digital, es decir 888.000, de los cuales el 45% (399.600) ya realizan transacciones en los canales digitales (Banco Amigo, 2019). La estrategia impactaría a 592.000 usuarios potenciales para vinculación a los canales digitales y 488.400 clientes para profundización. Como la entidad no tiene la capacidad para llegar a los 8.000 convenios de nómina en una primera fase, se establece como prioridad los de Bogotá donde se tiene concentración del 62% de los empleados de nómina.

Con este alcance, la estrategia realmente está dirigida a 367.040 clientes para vinculación y 302.808 para profundización. Se espera una efectividad de 40% dado que se hace de manera presencial y se pueden atender las inquietudes uno a uno.

5.3.3 Tiempo de implementación

Con la experiencia de Educación Financiera en la construcción del material a través del Departamento de Publicidad del Banco se pronostica que esta tarea demorará un mes. Mientras que la coordinación con las empresas de convenios de nómina y Colpensiones para realizar las charlas en sus instalaciones, demoraría 2 meses según la estimación de la Gerencia de Ventas. Esto daría en total 3 meses de implementación.

Con la Gerencia de Ventas, se proyecta un cronograma de charlas de 6 meses abarcando las principales empresas de Bogotá en una primera fase.

5.3.4 Costos de implementación

El desarrollo del material interactivo y las piezas publicitarias para las charlas no presenta ningún costo ya que lo realiza el Departamento de Publicidad del Banco.

La Gerencia de Ventas pronostica un costo de \$30.000 por cada cliente que asista a las charlas, gasto relacionado a la logística, snacks y merchandising. Con las cifras de clientes que asistirán en la primera fase del proyecto, el Banco tendría que invertir \$20.095.440.000.

5.3.5 Eficiencia en costos

Con la efectividad esperada del 40%, se tiene un total de 146.816 clientes vinculados y 121.124 profundizados gracias a la estrategia, lo cual genera una eficiencia en costos de \$35.634.412.360.

5.4 Problema

Los usuarios consideran que los canales digitales no están dirigidos para ellos, conciben que al tener pocos productos, en su mayoría una cuenta, no pueden hacer nada en los canales digitales.

5.4.1 Estrategia

Los clientes encuestados se encuentran transando, eso quiere decir que, si no están haciendo consultas y operaciones en los canales digitales, lo realizan en las oficinas sin importar la cantidad de productos que poseen. La oferta de canales virtuales está diseñada inclusive para usuarios con un producto, que en total son: 975.000 que no pertenecen a la comunidad y a los 845.000 que entran a los canales digitales, pero no transan.

Los clientes llegan a pensar que los canales virtuales no están contruidos para ellos, porque los correos masivos que envía el Banco muestra todas las funcionalidades que tiene la aplicación, pero nunca le habla al usuario de manera personalizada, resaltando lo que está haciendo exactamente en la oficina como lo podría hacer en su celular, sin desplazamientos, sin costos adicionales y de manera fácil y rápida.

Para la estrategia con la que solventará este problema, el modelo analítico juega un papel fundamental, porque muestra exactamente las operaciones que cada grupo de clientes está haciendo en los canales físicos. Los pasos a seguir para convertir esta información en campañas realmente efectivas que logren mejorar los índices de adopción digital son los siguientes:

- Realizar un desarrollo para conectar el modelo analítico a un software que compró el Banco llamado RTD (Real Time Decision). RTD permite enviar campañas en tiempo real.

- Con la conexión del modelo analítico al software, se deben parametrizar los *triggers* que originan las campañas.

- Una vez se tienen establecidas las campañas, es necesario determinar el canal de envío, para ello se propone:

-Hacer un desarrollo para que los clientes que pertenecen a la comunidad digital, los cuales tienen el App del Banco, puedan tener notificaciones *push*, así comienzan a interactuar más con la aplicación y reciben comunicaciones en tiempo real.

-Para los clientes que no tienen App del Banco, se genera un SMS.

- Definido el canal, se otorga una comunicación personalizada, interactiva y con acompañamiento:

-Para la notificación a través del App, el push va a tener un *deep link* directo a la funcionalidad de la acción que está haciendo los usuarios en oficina, es decir que con un sólo clic el cliente ingresará a la funcionalidad que solventa la transacción que requiere realizar. Ejemplo: El cliente en la oficina del Banco realiza una transferencia de su cuenta a la de un tercero, el push se activa en tiempo real y envía: Realiza tus transferencias con tan sólo un clic aquí. Si el cliente hace *tap* en el push, lleva directamente al cliente a la opción de transferir dentro de la App y se muestra un instructivo (demo) de cómo realizar la operación.

-A través de SMS se envía la campaña y si el cliente necesita ayuda, se hace una llamada para hacer el acompañamiento en el proceso de vinculación y explicar cómo se realiza la transacción que está haciendo en oficina. Ejemplo: El cliente en la oficina del Banco realiza una transferencia de su cuenta a la de un tercero, el SMS se activa en tiempo real y se comunica: Realiza tus transferencias sin desplazamientos y a cualquier hora desde los canales digitales, si necesitas ayudas haz clic aquí. Al hacer clic, se dispara una llamada a un BPO (Business Process Outsourcing) contratado en el Banco para realizar la acción con el usuario paso a paso.

5.4.2 Impacto

A través del modelo analítico se pudo identificar que el 65% de los clientes sólo poseen un producto bancario, es decir 2.405.000 usuarios activos, de los cuales 975.000 no pertenecen a la comunidad digital, 845.000 entran a los canales digitales, pero sólo realizan consultas y 615.000 ingresan y hacen transacciones. El 92% de los clientes que sólo poseen un producto, tienen o una cuenta de ahorro o una tarjeta de crédito. El 90% de funcionalidades de los canales digitales están diseñados para estos productos: Transferencias, pagos, recargas, retiros, transacciones internacionales o virtuales, entre otras.

5.4.3 Tiempo de implementación

La estrategia exige los siguientes desarrollos:

- Integrar el modelo analítico con RTD
- Parametrizar los triggers que disparan las campañas en RTD
- Habilitar la App para que tenga *push notification* con sus respectivos *deep links*
- Integrar las plantillas tanto de push como SMS a RTD para que se haga el envío de las campañas
 - Luego de contratado y capacitado el BPO, integrar su operación con el *call to action* de los SMS.

En estimaciones hechas a alto nivel con el Departamento de Gestión de la Demanda del Banco, se estima un periodo de 8 meses incluyendo el levantamiento de requerimientos para inicio de desarrollos.

5.4.4 Costos de implementación

Se detallan los costos de cada desarrollo de acuerdo a información entregada por el Departamento de Gestión de la Demanda:

- Integrar el modelo analítico con RTD: \$300.000.000
- Parametrizar los triggers que disparan las campañas en RTD: \$45.000.000
- Habilitar la App para que tenga push notification con sus respectivos deep links: \$1.200.000.000

- Integrar las plantillas tanto de push como SMS a RTD para que se haga el envío de las campañas: \$28.000.0000

Adicional a ello, hay otros costos:

- Envío de push: \$0
- Envío de SMS: \$7 por cada envío (Departamento de Comunicaciones con el Cliente del Banco Amigo, 2019), en total se estiman 975.000, es decir un importe de \$6.825.000

- Llamadas BPO: La Gerencia de Ventas en contratos similares ha establecido una tarifa de pago de \$35.000 por cliente efectivo, en total se esperan 243.750 usuarios por este medio, para un valor de: \$8.531.250.000.

En total la inversión que debería realizar el Banco es de: \$10.111.075.000

5.4.5 Eficiencia en costos

Se espera pasar de una efectividad actual de 0,3% por campaña a una del 25% de acuerdo a un piloto realizado de manera manual con 100 clientes. Con estas cifras, se lograría que 455.000 clientes pasarían de transar por canales físicos a digitales, teniendo una eficiencia en costos de: \$60.512.270.000.

En este problema se recibió un *insight* importante: los clientes manifiestan que para vincularse a los canales digitales esperan recibir más productos. A través del modelo analítico se pueden identificar cuál es el próximo producto que necesita cada usuario. Adicional, todos los desarrollos hechos para la estrategia y con la adopción digital, quedan habilitados los canales de comunicación para hacer campañas en tiempo real para la apertura del producto en línea, sin papeles y en tan sólo 5 minutos a través del App. Lo anterior, va de la mano con la meta de fidelización que quiere el Banco. Aún no es posible monetizar este impacto porque no se tiene la proyección de los productos aprobados en firme que se pueden otorgar a los clientes.

Se encontró que esta estrategia tiene un valor incondicional para el Banco. Se hizo un estudio de correlación para entender la fidelidad de los usuarios activos digitales basado en la metodología de reglas de asociación que consiste en: Encontrar relaciones dentro de transacciones que tienden a ocurrir de forma conjunta. Se tienen los siguientes conceptos dentro de la técnica:

- Soporte: El soporte de la función X es el número de transacciones que contienen dicha función entre el total de operaciones:

$$sop(X) = \frac{|X|}{|D|}$$

- Confianza: Se interpreta como la probabilidad P(X/Y), es decir la probabilidad de que una transacción que contiene la función de X, también contenga la función de Y

$$conf(X \rightarrow Y) = \frac{sop(XUY)}{sop(X)} = \frac{|XUY|}{|X|}$$

- *Lift*: Variable que calcula el nivel de certeza de la regla:
 - Lift* = 1: Las funcionalidades evaluadas son independientes
 - Lift* > 1: Las funcionalidades están positivamente relacionadas
 - Lift* < 1: Las funcionalidades están negativamente relacionadas

Con la aplicación de la metodología sobre las operaciones de los clientes en los canales digitales, se produjeron los resultados establecidos en la tabla 10.

Tabla 10.
Resultados de la Aplicación de la Metodología en Clientes Digitales

Condición	Consecuencias	Suporte	Confianza	Lift	Cantidad	Mayor Correlación
Pago de tarjeta de crédito, Transferencias entre cuentas	Pago de préstamos	7%	38%	2,19	51,36	Mayor Lift
Pago de préstamos, Transferencias entre cuentas	Pago de tarjeta de crédito	7%	65%	2,16	51,36	
Avances con tarjeta de crédito	Pago de tarjeta de crédito	8%	64%	2,12	59,25	
Pago de tarjeta de crédito	Avances con tarjeta de crédito	8%	26%	2,12	59,25	
Pago de prestamos	Pago de tarjeta de crédito	10%	58%	1,94	75,59	
Pago de tarjeta de crédito	Pago de prestamos	10%	33%	1,94	75,59	
Pago de tarjeta de crédito, Transferencias entre cuentas	Pago de facturas	7%	38%	1,58	51,82	
Pago de facturas, Transferencia entre cuentas	Pago de tarjeta de crédito	7%	44%	1,47	51,82	
Pago de facturas	Pago de tarjeta de crédito	9%	39%	1,3	70,83	

Pago de tarjeta de crédito	Pago de facturas	9%	31%	1,3	70,83	Menor Correlación
Pago de facturas, Pago de tarjeta de crédito	Transferencias entre cuentas	7%	73%	1,24	51,82	Menor Lift

Fuente: Banco Amigo (2019).

Se da una correlación entre todas las transacciones con un *lift* mayor a 1, lo que muestra que aquellos clientes que realizan una transacción en el canal terminan realizando más operaciones y así dejan de ir a las oficinas. Esto demuestra que esta estrategia es el punto de partida para cumplir las metas adopción digital. Si se consigue de manera personalizada que el usuario entienda cómo realiza la transacción que necesita desde los canales digitales, a partir de ahí, usará el App y/o la web.

En la tabla 10 también se puede apreciar la relación directamente proporcional entre la correlación y el Lift, es decir si existe un aumento en la correlación el incremento también ocurre en el Lift.

5.5 Problema

Se identificaron problemas de usabilidad en los canales digitales. Los más adultos consideran que visualmente es difícil navegar por el tamaño de la letra. Los encuestados manifiestan que para ingresar a los canales el proceso de vinculación no es fácil porque piden muchos códigos y no saben cómo funcionan.

5.1 Estrategia

Actualmente, la App del Banco mantiene una única fuente de letra, no se configura en simultáneo cuando el cliente cambia el tamaño en lo ajustes generales de su celular. Se requiere realizar un desarrollo, para que tener diseños *responsive* donde una vez se ordene el tamaño de la letra en los ajustes del celular, la App también lo haga de manera automática.

Por otro lado, es indispensable instaurar el proyecto de clave única para todos los canales del Banco: esto va muy alineado a la omnicanalidad comentada anteriormente. Hoy la compañía tiene las siguientes claves como mecanismo de autenticación y confirmación:

- Clave tarjeta débito para retiros en cajeros
- Clave de avances de tarjetas de crédito
- Clave virtual para ingreso a los canales digitales
- Códigos de confirmación para transacciones en canales digitales

Además, en el proceso de asignación de la clave virtual se pide los últimos 4 números de uno de sus productos, una clave que tenga activa (puede ser la de la tarjeta débito) y luego si finaliza con el registro. Ante tantas solicitudes de números el cliente queda perdido.

Lo que se busca hacer es que sólo se tenga un proceso de asignación de clave, por el canal que el cliente desee y dicha contraseña se convierta en la puerta de entrada para todos los servicios del Banco.

5.2 Impacto

El 70% de los clientes del Banco son mayores 40 años. Se ha identificado que ellos tienen bajos índices de transaccionalidad dentro de los canales digitales. Es necesario realizar flujos sencillos y fáciles de entender para no generar fricción cuando se dispongan a usarlos. Al hacer cambios de usabilidad en el proceso de vinculación a los canales, se cubre a 1.500.000 usuarios activos del Banco que no pertenecen a la comunidad digital y se tendría el siguiente impacto:

- Vincular al 10% de los clientes activos que hoy no pertenecen a los canales digitales.
- Por otro lado, el 90% de usuario del Banco se vinculan a través de oficinas activando su clave de tarjeta débito o avances para tarjeta de crédito. Al dar esta contraseña un acceso directo a los canales digitales, sin necesidad de realizar otro proceso, se lograría aumentar los usuarios de la comunidad digital en 135.000. Hoy en día, en promedio se vinculan 650.000 al año, de los cuales 380.000 ingresan a la App o web, solo faltarían unos 270.000 con los cuales se espera una efectividad del 50%. Esto hace parte de un objetivo del Banco Amigo, para que todos los clientes nazcan vinculados a los canales digitales.

5.3 Tiempo de implementación

Según el Departamento de Gestión de la Demanda, en compañía de la empresa que prestar el soporte del App, los desarrollos de usabilidad demorarían:

- Tamaño de la letra: 4 meses
- Clave única: 1 año

5.4 Costos de implementación

De acuerdo al costo por hora de los desarrollos del proveedor del App, estos serían:

- Tamaño de letra responsive: \$1.250.000.000
- Clave única: \$4.540.000.000
- Total: \$5.790.000.000

5.5 Eficiencia en costos

Como consecuencia de los dos resultados que persigue esta estrategia tiene que:

- Vinculación de 150.000 clientes que hacen parte del stock de usuarios actuales: \$19.949.100.000
- Vinculación de 135.000 clientes que son nuevos usuarios del Banco: \$17.954.190.
- Total: \$37.903.290.000

5.6 Plan de adopción digital

A continuación, en la tabla 11, se presenta el resumen de todas las estrategias planteadas como solución a la problemática empresarial descrita en el presente documento:

Tabla 11
Resumen de Estrategias

Estrategia	Impacto (Cantidad de clientes)				Tiempo de implementación (meses)	Costo de implementación (MCOP)	Eficiencia en costos (MCO P)	Ganancia neta (MCO P)
	Vinculación	Profundización	Fidelización	Total				
1. Consumo datos asumidos por Banco	110	286	198	594	5	\$ 798,3	\$ 52.665,6	\$ 51.867,3
2. Centros de experiencias digitales para	150	90	0	240	8	\$ 155.400,0	\$ 172.320,9	\$ 16.920,9

adultos
mayores

3. Charlas de educación financiera en seguridad de los canales digitales	146,816	121,124	0	267,94	9	\$ 20.095,4	\$ 35.634,4	\$ 15.538,9
4. Campañas personalizadas en tiempo real	211,25	243,75	0	455	8	\$ 10.111,0	\$ 60.512,2	\$ 50.401,2
5. Mejorar UX/UI de procesos específicos	285	0	0	285	12	\$ 5.790,0	\$ 37.903,3	\$ 32.113,3
TOTAL	903,066	740,874	198	1,841,940		\$ 192.194,80	\$ 359.036,5	\$ 166.841,7

Fuente: Elaboración Propia

Luego de tener el resumen de lo que se espera implementar, se procede a mapear cada una de las estrategias en la matriz que muestra la figura 19. Con la matriz se establece el orden de prioridades de acuerdo al impacto y el esfuerzo de implementación para cumplir con la meta de vincular y profundización de clientes en los canales digitales. El cuadrante 1 y 2 determinan las que presentan un impacto significativo para cumplir los objetivos del Banco:

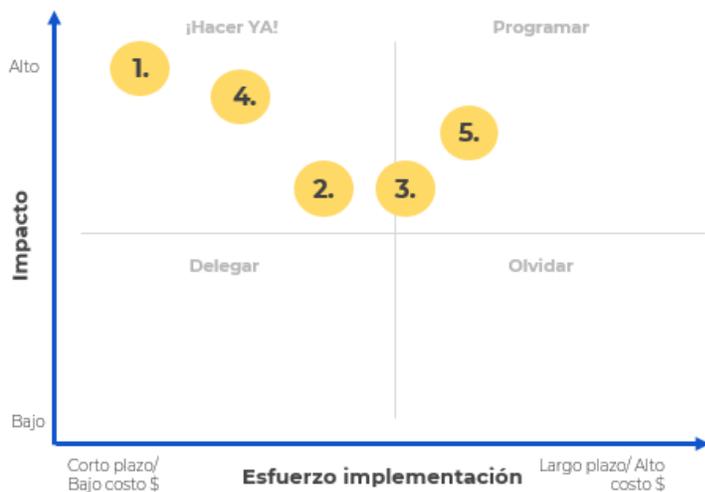


Figura 19. Matriz de Prioridades para las Estrategias. Fuente: Elaboración Propia.

6. Conclusiones

Con las encuestas se logra identificar las barreras que poseen los clientes para adoptar los desarrollos de los canales digitales: no se ha dado el acompañamiento adecuado para lograr una cultura digital donde los usuarios disfruten los beneficios de la banca móvil, por ahora se encuentran confusos y con desconfianza frente a las ventajas y uso.

Luego de tener clara las limitantes de los clientes, se realizó un modelo analítico que permite conocer cómo los clientes interactúan con los canales del Banco, así se conseguirá llegar de manera personalizada a lo que cada grupo necesita y espera del Banco. Con estos dos insumos se construyó cada una de las estrategias que constituyen el plan de adopción digital, que colabora con el cumplimiento de las metas de las estrategias de vinculación y profundización del Banco.

Con el plan de adopción digital, centrado en cinco focos estratégicos que cubren las necesidades de todos los segmentos del Banco, se dan resultados concretos al vincular 903.066 y profundizar 740.874. Con ello, la entidad tendría la composición de sus clientes que se muestra en la tabla 12.

Tabla 12.
Composición Estimada de Clientes Digitales

Clientes activos	
3.700.000	100%
Comunidad digital	
3.100.000	84%
Activos digitales	
1.650.000	45%

Fuente: Banco Amigo (2020).

La mayoría de las estrategias van enfocadas al stock de clientes con el que se cerró el 2019, el impacto se muestra sobre los 3,7 millones de usuarios activos que se tuvieron el año pasado. Se da un cambio contundente en la conversión de clientes activos que pertenecen a

la comunidad digital pasando del 60% a 84% de participación. La meta del Banco es llegar en 2020 a 3,7 millones en la comunidad, sumando los resultados de las estrategias con el crecimiento inercial se alcanzan 3,75 millones en este ítem para 2020, logrando un cumplimiento del 101,3%, con un porcentaje de 89% de los 4,2 millones de usuarios activos de la entidad a 31 de diciembre del presente año.

En cuanto a la conversión de clientes a activos digitales el panorama es un poco diferente, con las estrategias se pasa de tener el 25% a 45% de los clientes activos, sin embargo, aún se encuentra lejos de los 3,1 millones que espera el Banco para 2020. Dadas las estrategias y crecimiento inercial se cerraría con 2 millones de usuarios activos digitales, es decir una participación de 48%. Aún se requieren esfuerzos adicionales para llegar a los números planteados por la compañía, con el presente trabajo se da un gran avance movilizándolo el stock de clientes hacia la cultura digital.

Lo más importante del resultado son las eficiencias que genera el Banco en las implementaciones, una recuperación del valor invertido en el corto plazo. Por cada cliente que adopte los canales digitales se logra un 75% de eficiencia en costos, el costo total de las estrategias es \$192,194,851,000 y las deficiencias percibidas \$359,036,556,360, logrando una ganancia neta de \$166,841,705,360.

Al analizar la matriz donde se evalúan cada una de las estrategias, gracias a la cantidad de clientes que se logran abarcar, se encuentran en los cuadrantes 1 y 2, teniendo impactos significativos como se evidenció anteriormente. Cuando se entra al detalle del esfuerzo a nivel de tiempo y dinero, se tiene que todas pueden llegar a ser implementadas durante 2020, siempre y cuando se hayan comenzado a trabajar de manera prioritaria una vez presentadas ante la alta gerencia de la entidad. Dados los tiempos del Banco donde apenas se están iniciando pilotos para trabajar con metodologías ágiles, la mayoría de las estrategias se enmarcan en el cuadrante número 2, no son implementaciones que se puedan trabajar en un trimestre, se deben dar en un año con un equipo dedicado a su liderazgo.

Es importante resaltar que las tácticas basadas en habilitar canales físicos o llegar de manera presencial a los clientes tienen costos más altos, lo que reduce el margen de ganancia en la adopción. Además, estas iniciativas no se traducen en economía de escalas porque una vez implementadas se convierten en costos fijos para la organización sin depender directamente de la efectividad de conversión a canales digitales. Por ser estrategias que van detrás del uno a uno a los clientes, el alcance es menor que las que se plantean a través de telemarketing o de desarrollos. En este tipo de inversiones, aunque generan un menor margen, lo importante es que se ha identificado que es la forma de abarcar un segmento de la población, que solicita que sus inquietudes sean atendidas de esta manera para vincularse a la era digital.

Con todo lo anteriormente expuesto se cumplen los objetivos del actual proyecto aplicado empresarial, la investigación y las propuestas planteadas se traducen en resultados concretos para la compañía en los siguientes frentes:

- Clientes del Banco: Tendrán campañas personalizadas de beneficios a los que pueden acceder de manera rápida y sencilla mediante el uso de los canales digitales, solucionando necesidades específicas de su vida cotidiana, metas y sueños. Los usuarios no se verán exhaustos y molestos por ofertas que hoy reciben y no tienen lugar.

- Banco Amigo: Sus esfuerzos e inversiones destinados a la transformación digital no se verán despreciadas, este trabajo ofrece la solución que impulsa la adopción de los desarrollos y cambios tecnológicos implementados. Ahora el Banco conoce de manera detallada a sus clientes y lo que esperan, para enfocar sus estrategias en pro de un mejor relacionamiento logrando:

- Aumentar el porcentaje de usuarios en los canales virtuales que realizan transacciones y solicitudes de productos.

- Eficiencia en los costos de los canales transaccionales al tener clientes digitales que priorizan hacer sus transacciones y solicitudes de productos a través de la banca digital.

- Incremento en las ventas de productos: los clientes recibirán ofertas acordes a sus necesidades puntuales, aumentando la efectividad de las campañas de marketing.

- Incremento de la seguridad del Banco: a través de la adopción digital se disminuye el manejo del efectivo, por consiguiente, menos posibilidades de robo. La empresa podrá

robustecer sus plataformas de control y auditorías basadas en el conocimiento transaccional del cliente para monitorear sus operaciones y prevenir de manera proactiva los fraudes. Lo anterior repercute directamente en la satisfacción de los usuarios, como se mostró en la investigación uno de sus principales dolores es que se sienten intranquilos al manejar sus finanzas desde los canales virtuales.

Adicional a todo lo planteado, como consecuencia de los resultados del presente trabajo hay una huella social detrás la adopción que tendrán los clientes de estas nuevas tecnologías. Con el acceso a los canales virtuales el Banco Amigo se convierte en un promotor fundamental en la bancarización y profundización de los clientes, los usuarios no van a necesitar documentos para solicitar los productos y al tener mejores tasas y cobros pueden estar en la capacidad de pagar un valor asequible para dar solución a su situación financiera del momento logrando cumplir con metas específicas como tener un vehículo y un techo para su hogar. Es aquí donde la adopción digital toma su mayor relevancia, está demostrado que, tener más oportunidades de alcanzar servicios bancarios, repercute en la calidad de vida y bienestar de un país y contribuye a la reducción de la pobreza.

Un estudio realizado en Nepal, por ejemplo, demostró que el acceso de su población a cuentas y créditos a través de canales virtuales aumentó la inversión de los hogares en educación, disminuyó la desigualdad de ingresos, forjó la creación de empleos formales y aumentó la capacidad de ahorro de las personas para reducir su vulnerabilidad ante las crisis (Superintendencia Financiera de Colombia, 2016).

Para finalizar, se presentan otros aspectos relevantes de la adopción digitales:

- Contribución del Banco a problemáticas legales y sociales del país: por medio de la banca móvil se puede llegar a tener una detallada trazabilidad del dinero evitando lavado de activos y evasión de impuestos.
- En las solicitudes de productos y transacciones digitales no se exigen papeles, esto repercute en la tendencia mundial de preservar el medio ambiente y es congruente con su estrategia de cero papeles que le permite mantenerse vigente en el *índice de sostenibilidad del Dow Jones*, que valora las buenas prácticas de las empresas bajo criterios sociales, medioambientales y económicos.

7. Referencias bibliográficas

- Banco Amigo. (2018). *Premios y reconocimientos a innovaciones del Banco Amigo*. Departamento de Innovación Recuperado de comunicaciones a funcionarios del Banco a través de medios internos.
- Banco Amigo. (2019). *Detalle transaccionalidad monetaria y no monetaria por cliente en canales digitales*. Proveedor. Recuperado de: BI Proveedor Banco Amigo.
- Banco Amigo. (2019). *Informe efectividad campañas comunicaciones dirigidas*. Departamento Publicidad. Recuperado de: Drive campañas Banco Amigo.
- Banco Amigo. (2019). *Informe gap entre canales*. Dirección Movilidad y Canales. Recuperado de Drive Seguimiento mensual a estrategia digital.
- Banco Amigo. (2019). *Informe mensual análisis transaccional y demográfico de clientes*. Departamento Analítica de Clientes Recuperado de: Plataforma BI Banco Amigo.
- Banco Amigo. (2019). *Informe mensual comunidad digital*. Proveedor. Recuperado de: BI Proveedor Banco Amigo.
- Banco Amigo. (2019). *Informe mensual de Captación*. Departamento Captación. Recuperado de: Drive Informe mensual de Captación
- Banco Amigo. (2019). *Premios y reconocimientos a innovaciones del Banco Amigo*. Departamento de Innovación. Recuperado de: comunicaciones a funcionarios del Banco a través de medios internos.
- Banco Amigo. (2019). *Presupuesto SMS por cada Departamento*. Departamento Comunicaciones con el Cliente. Recuperado de: Drive Asignación presupuesto SMS.
- Banco Amigo. (2019). *Presupuesto y metas adopción digital 2020*. Dirección Movilidad y Canales. Recuperado de: Drive Presentación presupuestos presidencia 2020.
- Banco Amigo. (2019). *Proceso de negociación y contratación proveedores Banco Amigo*. Gerencia de compras. Recuperado de DOMO (Manual de procedimientos).
- Banco Amigo. (2019). *PyG oficinas de servicio*. Departamento Planeación Financiera. Recuperado de: Tablero de control red comercial.
- Banco Amigo. (2019). *Resultados anuales estrategia digital*. Departamento Planeación Financiera. Recuperado de: Tablero de control Alta Gerencia Banco Amigo.
- Banco Amigo. (2019). *Resultados trimestrales PyG productos y transacciones*. Departamento Planeación Financiera. Recuperado de: Tablero de control Banco Amigo.
- Banco Amigo. (2019). *Roadmap implementación nuevos desarrollos en canales digitales*. Dirección Movilidad y Canales. Recuperado de: Drive Presentación seguimiento estratégico de célula roja.

- Banco Amigo. (2020). *Estudio infraestructura por categorías de oficinas*. Gerencia de Ventas. Recuperado de: Domo (Manual de procedimientos).
- Banco Amigo. (2020). *Formato estimaciones desarrollos e implementaciones 2020*. Departamento Gestión de la Demanda. Recuperado de: Drive Estimaciones proyectos 2020.
- Banco Amigo. (2020). *Implementación y aperturas nuevas oficinas de servicio*. Recuperado de Domo (Manual de procedimientos).
- Banco Amigo. (2020). *Logística charlas en convenios del Banco*. Gerencia de Ventas. Recuperado de: Domo (Manual de procedimientos).
- Banco Amigo. (2020). *Planta funcionarios*. Dirección RRHH. Recuperado de: Excel Planta de funcionarios actualizada.
- Banco Mundial (2019). *Informe de inclusión financiera en América Latina*. Recuperado de: www.bancomundial.org
- Demirgüç, A., Leora, D., Saniya, A. y Hess, J. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1259-0
- Foro Económico Mundial. (13 de marzo de 2016). *América Latina en un punto de inflexión: Construyendo una nueva narrativa*. Sao Paulo, Brasil. Recuperado de: <https://es.weforum.org/>
- García, A. (12 de mayo de 2019). *Entrevista a Presidente Banco Amigo: Para 2020, todos los bancos serán digitales*. Recuperado de: [Pagina web Diario Periodístico](#)
- Godin, S. (2019). *Esto es marketing*. Planeta.
- GSMA. (2019). *La economía móvil en América Latina 2019*. London: GSMA Intelligence.
- Heredia, R. (2019). *Ecosistemas digitales: La revolución de todas las industrias, una oportunidad para la industria financiera Latinoamericana*. Digital Bank Latam, Zyos y Escuela de Innovación.
- MINTIC. (2019). *Boletín trimestral de las TIC: Cifras tercer trimestre de 2018*. Recuperado de: www.colombiatic.mintic.gov.co
- OCDE. (2019). *OECD Reviews of Digital Transformation: Going Digital in Colombia*. Paris: OECD Publishing. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/781185b1-en>.

SFC. (2016). *Reporte de Inclusión Financiera Banca de las Oportunidades*. Recuperado de www.superfinanciera.gov.co

SFC. (2019). *Informe de operaciones primer trimestre de 2019*. Recuperado de www.superfinanciera.gov.co

8. Anexos

Anexo A. Cuestionario.

1. ¿En qué ciudad reside?	<input type="checkbox"/>
Bogotá	<input type="checkbox"/>
Medellín	<input type="checkbox"/>
Barranquilla	<input type="checkbox"/>
Cali	<input type="checkbox"/>
Otras ciudad capital	<input type="checkbox"/>
Ciudad no capital	<input type="checkbox"/>
2. ¿Qué edad tiene?	
Menor o igual a 25 años	<input type="checkbox"/>
Entre 26 y 40 años	<input type="checkbox"/>
Entre 41 y 55 años	<input type="checkbox"/>
Mayor a 55 años	<input type="checkbox"/>
3. Género	
Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>
4. ¿Qué estrato es?	
1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6	<input type="checkbox"/>
5. ¿Qué productos tiene con el Banco Amigo?	
Cuenta(s) de ahorro	<input type="checkbox"/>
Tarjeta(s) de crédito	<input type="checkbox"/>
Crédito(s)	<input type="checkbox"/>
Inversión(es)	<input type="checkbox"/>
Seguros	<input type="checkbox"/>
6. ¿Conoce o ha escuchado a cerca de canales virtuales/digitales del Banco Amigo?	
Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
7. ¿Cuáles de estos canales virtuales/digitales del Banco Amigo conoce?	
Página/ Portal web	<input type="checkbox"/>
Aplicaciones móviles	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>
8. ¿Cuáles diría que son las ventajas de utilizar el portal/página web o aplicación móvil del Banco Amigo?	
Transacciones/movimientos más rápidos	<input type="checkbox"/>

- Movimientos/ transacciones desde el trabajo/oficina o casa
- Mayor seguridad
- Es fácil de entender cómo se maneja, de usar
- Es fácil de abrir/ingresar
- Está disponible 24/7
- Variedad de funciones, se pueden hacer muchas cosas
- Brinda información útil
- Evita mala atención de las oficinas
- Evita filas
- Evita cobros
- Ninguno

9. ¿Cuáles son las desventajas de utilizar el portal/página web o aplicación móvil del Banco Amigo?

- No es clara, no es fácil de entender
- No es seguro o confiable
- Es más fácil utilizar las oficinas
- Tiene que tener internet
- Tiene mucha información que no necesito
- Necesita ayuda de otras persona para usarla
- No es fácil de activar/ingresar
- Se generan cobros
- Se presentan muchas fallas
- No tiene quien responda preguntas
- Ninguno

Pensando en las principales limitantes de uso de los canales digitales del Banco Amigo ¿Qué tan de acuerdo se encuentra con las siguientes frases? Teniendo en cuenta que 1 es nada de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo:

11. No tiene internet en ningún lugar cercano que visite
1 / 2 / 3 / 4 / 5

12. Cree no tener la habilidades para usarlos
1 / 2 / 3 / 4 / 5

13. Considera que no es seguro (pueden sufrir fraudes)
1 / 2 / 3 / 4 / 5

14. No cuenta con plan de datos en el celular
1 / 2 / 3 / 4 / 5

15. No necesita realizar muchas acciones o movimientos financieros en su día a día
1 / 2 / 3 / 4 / 5
-
16. Prefiere la atención de una persona en una oficina
1 / 2 / 3 / 4 / 5
-
17. Tengo pocos productos, por eso no tengo muchas opciones para usarlos
1 / 2 / 3 / 4 / 5
-
18. Piensa que si comete un error el Banco Amigo no se va a responsabilizar de este
1 / 2 / 3 / 4 / 5
-
19. Desconoce las acciones o funciones que se pueden realizar en los canales digitales del Banco Amigo
1 / 2 / 3 / 4 / 5
-
20. Tiene cobros adicionales realizar movimientos en los canales virtuales/digitales
1 / 2 / 3 / 4 / 5
-
21. Considera que los canales fueron hechos para otro tipo de personas
1 / 2 / 3 / 4 / 5
-
22. ¿Cuáles de estas acciones o funciones le gustaría realizar a través de los canales virtuales/digitales del Banco Amigo?
- Mirar saldo
- Realizar pagos/transferencias
- Revisar movimientos financieros
- Pagar recibos públicos/privados
- Solicitar créditos y Cuenta de ahorro
- Hacer retiros sin tarjeta
- Realizar avances de tarjetas de crédito
- Hacer recargas a celular
- Solicitar turnos de atención en las oficinas
- Ninguno
-
23. ¿Cuáles de estas acciones o funciones no sabía que se podían realizar en los canales virtuales/digitales del Banco Amigo?
- Mirar saldo
- Realizar pagos/transferencias
- Revisar movimientos financieros
- Pagar recibos públicos/privados

- Solicitar créditos y Cuentas de ahorro
- Hacer retiros sin tarjeta
- Realizar avances de tarjetas de crédito
- Hacer recargas a celular
- Solicitar turnos de atención en las oficinas
- Ninguno
-

24. ¿Cuáles de las siguientes estrategias considera que son buenas opciones para motivar a personas como usted a utilizar los canales virtuales del Banco Amigo?

- Dictar capacitaciones en las oficinas del Banco
- Dictar capacitaciones en la empresa donde trabaja
- Capacitación por llamada telefónica
- Recibir asesoría online mientras está conectado
- Crear instructivos o videos explicando cómo funcionan (paso a paso)
- Hacer capacitaciones en lugares públicos como centros comerciales y eventos en su ciudad
- Que el Banco me apruebe más productos para poder utilizarlos
- No tener cobros por realizar movimientos en los canales virtuales/digitales
- Tener puntos wifi en zonas seguras para conectarse y hacer uso de los canales digitales
- Alianzas con operadores para acceder a los canales de forma gratuita o con un menor consumo de datos
- Hacer más fácil la entrada a la App
- Mejorar tamaño de la letra de la App para que se más clara la información
- Ninguno
-

25. ¿Cuál de las siguientes ocupaciones es la que mejor describe su actividad actual?

- Ama de casa
- Estudiante
- Estudia y trabaja
- Desempleado
- Empleado
- Trabajador independiente
- Jubilado/Pensionado
-

25. ¿Cuál de las siguientes áreas es la que mejor describe su actividad actual?

- Asistente

Auxiliar	<input type="checkbox"/>
Operaciones	<input type="checkbox"/>
Servicios varios	<input type="checkbox"/>
Finanzas	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
