

Diagnóstico integral y plan estratégico de experiencias centrado en las personas – Confiar  
Cooperativa Financiera

**Consultor**

Gabriel Jairo Quinchía Ciro

**Tutor**

Sergio Andrés Serrano Rivero  
Gerente - Postobón

**Institución Universitaria ESUMER**

**Maestría en Mercadeo**

**Medellín, Colombia 2.020**

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO 9

### **PARTE I 13**

1. Introducción 13
2. Contexto de la consultoría 16
  - 2.1. Marco estratégico de la organización 16
  - 2.2. Los retos enfrentados por la organización en el marco de la pandemia 20
  - 2.3. Perspectivas y obstáculos 31
3. Problemática 33
4. Objetivos de la consultoría 35
  - 4.1. Objetivo general 35
  - 4.2. Objetivos específicos 35
5. Marco de referencia 37
  - 5.1. Transformación digital en las organizaciones 37
  - 5.2. Cultura organizacional 39
  - 5.3. El enfoque centrado en las personas como medio para gestionar el cambio en la cultura organizacional 41

### **PARTE II 46**

6. Marco metodológico 46
  - 6.1. Descripción de las actividades 52
  - 6.2. Cuadro de intervención 54

6.2.1.	Estudio del entorno de la cooperativa	54
6.2.2.	Diagnóstico interno de Confiar Coop	55
6.2.3.	Socialización de los hallazgos del diagnóstico integral	56
6.2.4.	Diseño de la propuesta de direccionamiento estratégico	57
6.2.5.	Justificación financiera de la implementación del PEECP	58
6.2.6.	Sensibilización	58
7.	Análisis e interpretación de los resultados	59
7.1.	Diagnostico externo	59
7.1.1.	Pestel	59
7.1.2.	Cinco fuerzas de Porter	70
7.1.3.	Voz del cliente	107
7.1.4.	Mapa de empatía del ahorrador	117
7.1.5.	Mapa de empatía del asociado	121
7.1.6.	Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE de Confiar	148
7.2.	Diagnostico interno	149
7.2.1.	Personificación del área de trabajo	149
7.2.2.	Cometa de vida	160
7.2.3.	Mapa de empatía	168
7.2.4.	Viaje del empleado	186
7.2.5.	Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI de Confiar	237
7.3	Diagnóstico integral	238
7.3.1	Socialización con equipo clave	238

7.3.2 Modelo CANVAS 244

7.3.3 Matriz FODA 252

7.3.4 Entendimiento del problema 257

### **PARTE III 259**

8 Propuesta de Ruta de Soluciones 259

8.1 Plan estratégico de Experiencias Centrado en las Personas 259

8.1.1 Compromiso de la Alta dirección 260

8.1.2 Equipo de experiencia 264

8.1.3 La cultura 265

8.1.4 La gente de Confiar 269

8.1.5 Los procesos y la tecnología 275

9 Costos de intervención 283

9.1 Presupuesto Ruta de Soluciones 283

9.2 Justificación Financiera Ruta de Soluciones 285

10 Sensibilización 288

11 Conclusiones y Recomendaciones 289

11.1 Conclusiones 289

11.2 Recomendaciones 290

Bibliografía 292

Anexos 297

Anexo 1 Guía Análisis voz del cliente 297

Anexo 2 Guía técnica proyectiva – Personificación animal por equipo de trabajo 298

Anexo 3. Guía Cometa de vida	299
Anexo 4. Guía Mapa de empatía del empleado	300
Anexo 5. Guía Viaje del empleado	301
Anexo 6. Acta sesiones grupales de socialización y sensibilización	303

## **Introducción**

Prevenir la propagación del virus COVID 19 ha llevado a que se implementen medidas en todo el mundo, unas más restrictivas que otras, enfocadas en el aislamiento preventivo. Medidas que han generado altos impactos sociales y económicos. El sector financiero no ha sido ajeno a esta situación: el aislamiento preventivo obligatorio decretado en Colombia ha impactado negativamente la captación de recursos y la colocación de créditos, al tiempo que ha incrementado la cartera morosa, las renunciaciones y quejas de sus clientes.

En Colombia, el sector financiero es considerado un sector esencial, motivo por el cual el gobierno nacional incluyó la operación bancaria como una de las excepciones en el marco del aislamiento preventivo obligatorio (o cuarentena total nacional), el cual ha tenido que responder a constantes requerimientos para la atención de sus consumidores financieros.

La dinámica actual centra especialmente la atención sobre el comportamiento del consumidor y de los empleados, a raíz del deshabitamiento del consumidor, la modificación de sus expectativas, temores y prioridades. Por estos motivos, Confiar necesita adaptarse, con el fin de generar un conjunto de estrategias que le permitan mínimo sostener la operación que lo hace viable, y en la medida de lo posible incrementar su volumen de negocio a través de la vinculación de nuevos clientes, la profundización de la relación con los actuales, la estimulación del uso de medios de pago y canales virtuales, así como la generación de mayor conexión entre sus empleados por medio de una visión compartida, con cumplimiento del propósito superior, que facilite la comunicación y aporte al logro de la sostenibilidad del proyecto cooperativo.

En la presente consultoría se recogen las conversaciones y acuerdos con el equipo directivo de Confiar Coop, y se logra dar alcance a realizar un diagnóstico integral de la Cooperativa,

mediante la aplicación de un marco teórico y metodología de análisis externo (Pestel, 5 fuerzas de Porter, voz del cliente, mapa de empatía y viaje del cliente) e interno como el Canvas, el mapa de empatía y viaje de la experiencia del empleado), combinando las variables al diseñar la FODA, permitiendo identificar su situación actual y la manera como debe responder a las nuevas dinámicas del entorno teniendo como premisa la construcción de valor a partir de generar experiencias de confianza. Gracias al proceso desarrollado mediante búsqueda de fuentes primarias y secundarias con un intercambio continuo de información, interacción y retroalimentación, arrojando como resultado el diseño de una ruta de soluciones en el PEECP que integre todos los recursos y capacidades de Confiar Coop que aporten al cumplimiento de sus Imperativos Estratégicos.

Gracias a lo anterior se logra afrontar el problema en materia de los retos en la toma de decisiones, visión compartida y autonomía de sus líderes, además de la gestión rezagada de conocimiento, el cambio y la comunicación. Lo anterior se evidencia en el incumplimiento de sus resultados comerciales, y las limitaciones en sus canales digitales, comprometiendo el logro de sus imperativos estratégicos, luego de haber realizado el análisis, a partir de los hallazgos, se logra un claro entendimiento del problema y se logra presentar una ruta de soluciones, gracias al Diseño de un Plan Estratégico de Experiencias Centrado en las Personas, que responde a la dinámica de su entorno al haber identificado oportunidades y amenazas, y el reconocimiento de fortalezas y debilidades, con una generación de consciencia de escuchar la voz del cliente y abrir espacio a la del empleado, buscando visión compartida y propiciando los recursos para su consecución. En la ruta de soluciones se identifican los responsables, prioridad, costos de implementación y su justificación financiera, y se finaliza con las conclusiones, recomendaciones y referenciación.

## Bibliografía

- Actualícese. (10 de mayo de 2012). Tarjetas de almacenes de cadena están de moda, póngales cuidado. *Actualícese*. <https://actualicese.com/tarjetas-de-almacenes-de-cadena-estan-de-moda-pongales-cuidado/>
- Agencia Anadolu. (03 de marzo de 2018). ¿La guerra comercial de Trump generará el ocaso del dólar?. *Semana*. <https://www.semana.com/mundo/articulo/los-efectos-de-la-guerra-comercial-de-trump-en-el-dolar/581829>
- [Amaya, J. \(18 de junio de 2020\). Colombia es el tercer país de Latinoamérica con mayor desarrollo en mercado fintech. La Republica. <https://www.larepublica.co/finanzas/colombia-es-el-tercer-pais-de-latinoamerica-con-mayor-desarrollo-en-mercado-fintech-3019653>](#)
- [Amigo, R. \(2016\). Más allá del costumier experiencia, 133. Editorial buena semilla](#)
- [Arias, F. \(08 de diciembre de 2009\). Coomeva Financiera se alista para ser banco comercial. \*El Colombiano\*. \[https://www.elcolombiano.com/historico/coomeva\\\_financiera\\\_se\\\_alista\\\_para\\\_ser\\\_banco\\\_comercial-DKEC\\\_70223\]\(https://www.elcolombiano.com/historico/coomeva\_financiera\_se\_alista\_para\_ser\_banco\_comercial-DKEC\_70223\)](#)
- Association, C. E. (01 de Junio de 2020). Certificación internacional online. *Certificación integral de experiencia cliente y empleado*.
- Banca de las oportunidades. (2017). *II Estudio de Demanda de Inclusión Financiera*.
- Banca de las oportunidades. (2019). *Reporte de inclusión financiera 2018*.  
<http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2019-06/RIF%20FINAL.pdf>
- Canós-Darós, L. y Santandreu-Mascarell, C. (2014). Business Model Canvas y redacción del Plan de Negocio. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. Escuela Politécnica Superior de Gandia
- Cerón Carbonell, Y., & Hoyos Hoyos, M. (2010). *Análisis de la competitividad del sector bancario de la ciudad de Cali*. Santiago de Cali: Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
- Confiar. (2016). *Descripción Corta Bienvivir*. Medellín.



- Confiar. (2017). *Marco estratégico inducción sobre recursos estratégicos*. Medellín.
- Confiar. (16 de Septiembre de 2019). *Confiar Coop*. Obtenido de Confiar Coop:  
<https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/gestion-de-riesgos-y-certificaciones/calificacion-riesgos>
- Confiar (2020). *Comportamiento del desempleo en tiempos de pandemia*. Medellín.
- Confiar (2020). *Encuesta Cuarentena 2020*. Medellín.
- Confiar (2020). *Identificación de grupos susceptibles de afectación económica en el corto plazo por cuenta de la propagación del Coronavirus*. Medellín.
- Confiar (2020). *Reporte de Alivios financieros COVID-19 general*. Medellín.
- Confiar (2020). *Conocimiento y Empatía*. Medellín.
- Confiar (2020). *Informe diario de riesgos mayo 31 de 2020*. Medellín.
- Confiar (2020). *Análisis comportamiento productos Confiar durante la pandemia*. Medellín.
- Confiar (2020). *Evaluación de cumplimiento de metas – junio*. Medellín.
- Confiar (2020). *Nivel de huida*. Medellín.
- Confiar. (20 de Mayo de 2020). *Confiar*. Obtenido de Confiar:  
<https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/definiciones-estrategicas>
- Confiar. (2020). *Estructura organizacional*. Medellín.
- Consultancy. (14 de enero de 2016). The top 40 countries for business process outsourcing. (14 de enero de 2016). Recuperado de: <https://www.consultancy.uk/news/3169/the-top-40-countries-for-business-process-outsourcing>
- Córdoba García, L. F., González Cruz, J. L., & Arévalo Sierra, V. A. (2018). Papel de las cooperativas de ahorro y crédito en la economía solidaria.  
<https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6064/1/2018-Cordoba%2CGonzalezArevalo-Cooperativas-Ahorro-Cr%C3%A9dito.pdf>
- Correa, J. A. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *El Prism*, 1-7.
- [Corte Constitucional. \(27 de octubre de 2020\). \*Actividades financieras, bursátiles y aseguradoras\*.  
https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2006/C-041-06.htm](https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2006/C-041-06.htm)

- El País. (06 de mayo de 2012). Las tarjetas de crédito seducen cada vez más a los hogares colombianos. *El país*. <https://www.elpais.com.co/economia/las-tarjetas-de-credito-seducen-cada-vez-mas-a-los-hogares-colombianos.html>
- Estolano, D., Berumen, M., Castillo, I., Mendonza, J. (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. *El periplo sustentable*, 24, pp. 1-32. <https://www.redalyc.org/pdf/1934/193424835004.pdf>
- Fernández, R. (2016). *Construyendo experiencias: customer experiencia, la clave para generar rentabilidad y diferenciación*, 93, Rodrigo Fernández de Paredes Alegría.
- GAT digital. (18 de febrero de 2020). *Modelo de transformación digital TD GAT* [Archivo de video]. <https://www.gatdigital.co/modelo-transformacion-digital-gat>
- Gobierno de la Republica. (16 de abril de 2020). *Gobierno respalda créditos a las mipyme para que bancos puedan entregar ayudas para pagar nóminas*. <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-respalda-creditos-a-las-mipyme-para-que-bancos-puedan-entregar-ayudas-para-pagar-nominas-200416.aspx>
- [Gobierno de la República. \(22 de julio de 2019\). En los primeros cinco meses de 2019, las Cajas de Compensación Familiar otorgaron más de \\$525 mil millones en créditos sociales a sus afiliados. https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190722-En-los-primeros-cinco-meses-2019-Cajas-Compensacion-Familiar-otorgaron-mas-525-mil-millones-creditos-sociales.aspx](https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190722-En-los-primeros-cinco-meses-2019-Cajas-Compensacion-Familiar-otorgaron-mas-525-mil-millones-creditos-sociales.aspx)
- Goldstein, I., Jiang, W., & Karolyi, G. (2019). To FinTech and Beyond. *The Review of Financial Studies*, 1647-1661.
- Goncharuk, A. (2016). BANKING SECTOR CHALLENGES IN RESEARCH. *Journal of Applied Management and Investments*, 5 (1), pp 35-39. [https://econpapers.repec.org/article/odsjournal/v\\_3a5\\_3ay\\_3a2016\\_3ai\\_3a1\\_3ap\\_3a34-](https://econpapers.repec.org/article/odsjournal/v_3a5_3ay_3a2016_3ai_3a1_3ap_3a34-)
- [Guevara, L. \(01 de marzo de 2017\). Financiera Juriscoop tiene planeado convertirse en banco en dos años. La Republica. https://www.larepublica.co/finanzas/financiera-juriscoop-tiene-planeado-convertirse-en-banco-en-dos-anos-2478526](https://www.larepublica.co/finanzas/financiera-juriscoop-tiene-planeado-convertirse-en-banco-en-dos-anos-2478526)

- Guevara, L. (3 de septiembre de 2019). El futuro de la banca, las entidades del sector con mayores inversiones en tecnología. *La Republica*. <https://www.larepublica.co/finanzas-personales/el-futuro-de-la-banca-las-entidades-del-sector-con-mayores-inversiones-en-tecnologia-2903816>
- Kalmanovitz. (2010). El Estado y la política fiscal en el Siglo XX. En: Nueva historia económica de Colombia.
- Kotter, J. P., Collins, J. C., Duck, J. D., Goss, T., & Pascale, R. (2001). *Gestión del cambio*. Ed. Deusto.
- Lombardera, L. (2015). *Trabajar en la era digital: tecnología y competencias para la transformación digital*. Editorial Almuzara.
- MAGA – Agencia de Conocimiento Aplicado (2020). *Informe de evaluación de la experiencia de servicio en tiempos de pandemia – Confiar Cooperativa Financiera*. Medellín.
- Marketing Digital Consulting. (28 de octubre de 2018). ¿Son las grandes tecnológicas la competencia potencial para la banca?. <https://marketingdigitalconsulting.com/competencia-sustitutiva-banca-contr-big-tech/>
- Mazo Mejía, I. (2007). Hablemos claro sobre el servicio. Iván Mazo
- Mazo Mejía, I. (2006). El precioso don del servicio. Iván Mazo
- Monterrosa, H. (31 de marzo de 2018). Estos son algunos consumos de personas naturales a los que el dólar volátil afecta. *La República*. <https://www.larepublica.co/finanzas/estos-son-algunos-consumos-de-personas-naturales-a-los-que-el-dolar-volatil-afecta-2985681>
- Moon, H., Han, S.(2016). A Design Process for a Customer Journey Map: A Case Study on Mobile Services. *Human Factor and ergonomics in manufacturing & service industries*, 26 (4). <https://doi.org/10.1002/hfm.20673>
- Muñoz, D., Morillas, A., & Núñez, M. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Revista Prisma Social* N° 25, 440-463
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology. Universite De Lausanne.

- Quiceno Rúa, A. (2017). *Metodología para la elección de proveedores o terceros en entidades financieras desde el punto de vista del riesgo operacional y crediticio*. Medellín: Universidad Eafit, Escuela de Economía y Finanzas, Maestría en Administración Financiera.
- Reporte de Inclusión Financiera. (2016, 2017, 2018). Bogotá: Banca de las Oportunidades.
- Revista Dinero. (7 de mayo de 2018). Ranking de empresas más recomendadas por los colombianos. *Revista Dinero*. <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/las-empresas-mas-recomendadas-por-los-colombianos/259818>
- Scotiabank Peru. (2020). *Lista de proveedores*. Recuperado de:  
<https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Mas-informacion/lista-de-proveedores>
- Steinbeck, R. (2011). El design thinking como estrategia de creatividad en la distancia. *Comunicar*, 19(37), pp 27-35. <https://www.redalyc.org/pdf/158/15820024004.pdf>
- Tricia WANG. (2 de agosto de 2017). The human insights from big data.  
<https://www.youtube.com/watch?v=pk35J2u8KqY&feature=youtu.be>
- Vandrich, T., Candido, C. (2018). Mapa de empatía como propuesta de instrumento en estudios de usuarios. *Revista ACB: Biblioteconomía em Santa Catarina*, 23 (1), pp. 107-124. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6475664>
- Velásquez Sánchez, D. (2018). *Análisis de la Competitividad del Sector Financiero de la Ciudad de Manizales*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Administración de Empresas
- Vélaz, I. (2000). *Clima y cultura empresarial*. Cuadernos empresa y humanismo.  
<https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/4002/1/77.pdf>