

Diseño de un plan de innovación para el Fondo de Empleados UIS, enfocado en el desarrollo de soluciones financieras pensadas en sus asociados.

María Andrea Garzón Vargas

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial

Directora

Edna Rocío Bravo Ibarra

PhD. en Administración de Empresas

Codirectora

Olga Patricia Chacón Arias

PhD. en Ciencias Administrativas

Tutor

Álvaro Hernando Farietta Zambrano

Especialista en Alta Gerencia

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2021

Dedicatoria

A Dios, por tanto,

A mi madre por su amor incondicional,

A mi padre,

A mis tías Nancy y Fabiola, por su infinita paciencia y apoyo,

A mis tíos José, Jaime, Ciro y Fernando.

Agradecimientos

A la Universidad Industrial de Santander, por darme la oportunidad de acceder a una educación superior de calidad.

A la profesora Edna Bravo, por marcar la diferencia a través de sus enseñanzas, ser ejemplo de transformación y por orientarme en este proceso tan enriquecedor.

Al Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander, por abrirme sus puertas y ser receptivos a nuevas ideas, especialmente a la Dra. Ángela, el Ing. Álvaro y la Ing. Fernanda.

A mis amigos Yesica y Stiven, por brindarme su apoyo y sus consejos, impulsándome a culminar con éxito esta etapa.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	12
Tabla de cumplimiento de objetivos	14
1. Planteamiento del problema.....	15
2. Fundamento teórico	17
2.1 Plan de Innovación.....	17
2.2 Tipos de innovación en empresas de servicios financiero	18
2.3 Hitos de innovación financiera	19
2.4 Experiencia del usuario.....	20
2.5 Economía Solidaria.....	22
3. Metodología	24
3.1 Fase 1: Análisis del contexto organizativo en Favuis.....	24
3.1.1 Caracterización del asociado Favuis.....	24
3.1.1.1 Perfil demográfico	24
3.1.1.2 Comportamiento de compra.....	25
3.1.1.3 Capacidad de ahorro (C.A)	25
3.1.1.4 Capacidad de endeudamiento (C.E).....	26
3.1.2 Análisis de los productos de ahorro y crédito del Favuis	26
3.1.3 Medición del grado de innovación en Favuis	26
3.1.3.1 Caracterización de la cultura organizativa.....	27
3.1.3.2 Perfilamiento del líder.....	27
3.2 Fase 2: Identificación y análisis de tendencias en el contexto global.....	28
3.2.1 Etapa I: Planeación e identificación de necesidades.....	28
3.2.1.1 Actividad 1: Identificación de un objetivo que conduzca los esfuerzos del análisis de tendencias.....	28
3.2.1.2 Actividad 2: Determinación de las fuentes de información a consultar	29
3.2.1.3 Actividad 3: Establecimiento de la estrategia de búsqueda	29
3.2.2 Etapa II: Identificación, búsqueda y captación de información.....	29
3.2.2.1 Actividad 1: Análisis de literatura	30
3.2.2.2 Actividad 2. Análisis de contenido web	31

3.2.3 Etapa III: Organización, depuración y análisis de información.....	33
3.2.4 Etapa IV: Proceso de comunicación y toma de decisiones.....	35
3.3 Fase 3: Identificación de oportunidades de innovación.....	35
3.4 Fase 4: Portafolio de productos financieros.....	36
3.5 Fase 5: Estudio financiero del producto escogido por la organización	36
4. Resultados.....	37
4.1 Resultados del análisis del contexto organizativo del Favuis.....	37
4.1.1 Resultados de la caracterización del asociado Favuis.....	37
4.1.1.1 Perfil demográfico	37
4.1.1.2 Comportamiento de compra de los asociados.....	40
4.1.1.3 Capacidad de ahorro y de endeudamiento de los asociados	41
4.1.2 Resultados del análisis de los productos de ahorro y crédito del Favuis.....	42
4.1.2.1 Análisis de captaciones.....	42
4.1.2.2 Análisis de Colocaciones.....	44
4.1.3 Resultados de la medición del grado de innovación en Favuis	46
4.1.3.1 Caracterización de la cultura organizativa.....	46
4.1.3.2 Perfilamiento del líder.....	47
4.2 Resultados del análisis de literatura y contenido web para la identificación de tendencias en productos de ahorro y crédito.....	48
4.2.1 Resultados del análisis bibliométrico.....	48
4.2.2 Resultados del análisis de literatura y contenido web	51
4.2.2.1 Tendencia de Inclusión Financiera	51
4.2.2.2 Productos de la tendencia “Inclusión financiera”	53
4.2.2.3 Tendencia de Financiación Sostenible.....	54
4.2.2.4 Productos de la tendencia “Financiación sostenible”	55
4.2.2.5 Tendencia de Garantía Financiera	56
4.2.2.6 Productos de la tendencia “Garantía financiera”	56
4.2.2.7 Tendencia de Créditos Covid.....	57
4.2.2.8 Productos de la tendencia “Créditos Covid”	58
4.2.2.9 Tendencia de Vivienda Flexible	58
4.2.2.10 Productos de la tendencia “Vivienda flexible”	59

4.2.2.11 Tendencia de productos de conveniencia	61
4.2.2.12 Productos de la tendencia “Productos de conveniencia”	61
4.2.2.13 Tendencia de Formación Financiera.....	62
4.2.2.14 Productos de la tendencia “Formación financiera	63
4.2.3 Resultados del ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocio.....	64
4.3 Resultados de la identificación de oportunidades de innovación	66
4.4 Resultados del portafolio de propuestas de innovación.....	68
4.5 Evaluación financiera del producto escogido por la organización	69
5. Conclusiones	73
6. Recomendaciones	74
Referencias bibliográficas.....	75

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de Objetivos.....	14
Tabla 2. Criterios de búsqueda.....	30
Tabla 3. Rankings de instituciones financieras.....	32
Tabla 4. Demografía Favuis.....	37
Tabla 5. Sueldo Asociados.....	39
Tabla 6. Saldo total ahorrado.....	43
Tabla 7. Saldo total prestado.....	44
Tabla 8. Resultados cultura organizativa.....	46
Tabla 9. Resultados perfilamiento del líder.....	47

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Fórmula capacidad de ahorro	25
Figura 2. Fórmula capacidad de endeudamiento	26
Figura 3. Ecuación de búsqueda	30
Figura 4. Metodología plataformas de crecimiento.	36
Figura 5. Pirámide poblacional.....	38
Figura 6. Sueldo Asociados	39
Figura 7. Patrones de compra de los asociados.....	40
Figura 8. Capacidades de ahorro y endeudamiento.	41
Figura 9. Distribución del saldo captado.	43
Figura 10. Distribución del saldo colocado.	45
Figura 11. Publicaciones anuales.....	48
Figura 12. Países líderes en producción científica.....	49
Figura 13. Revistas líderes a nivel internacional.	50
Figura 14. Tendencias en productos de ahorro y crédito.....	51
Figura 15. Patrones de competitividad.....	65
Figura 16. Iniciativas en nuevos productos financieros.....	68
Figura 17. Proyección de ingresos	69
Figura 18. Inversión inicial	70
Figura 19. Costos y gastos.	70
Figura 20. Flujos de caja.	72
Figura 21. Márgenes de utilidad.	72

Lista de apéndices

Ver apéndices adjuntos y pueden ser consultados en la base de datos de la Biblioteca

UIS

- Apéndice A. Rankings de instituciones financieras líderes
- Apéndice B. Descripción detallada de los asociados
- Apéndice C. Categorización de los registros de compras
- Apéndice D. Capacidades de ahorro y endeudamiento de los asociados
- Apéndice E. Herramientas para medir el grado de innovación
- Apéndice F. Resultados del grado de innovación en Favuis
- Apéndice G. Tendencias en productos financieros
- Apéndice H. Polinización cruzada de modelos de negocio
- Apéndice I. Manuales de los productos financieros
- Apéndice J. Evaluación financiera

Resumen

Título Diseño de un plan de innovación para el Fondo de Empleados UIS, enfocado en el desarrollo de soluciones financieras pensadas en sus asociados¹

Autor María Andrea Garzón Vargas²

Palabras clave innovación financiera, ahorro y crédito, productos financieros, economía solidaria, polinización cruzada de modelos de negocio.

Descripción

El propósito principal de este proyecto, es proponer un plan de innovación para el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander, que le permita generar competitividad por medio del desarrollo de nuevos productos financieros de ahorro y crédito, enfocados en atender las necesidades de los asociados del Fondo. Para su desarrollo se contemplaron cinco Fases: la primera, comprende un análisis del contexto organizativo, el cual permitió conocer la situación inicial de la organización en torno al asociado, los productos de ahorro y crédito y el grado de innovación del Fondo; posteriormente, se realizó un análisis de tendencias en el sector financiero global, contemplando las organizaciones bancarias, cooperativas y fintech más representativas alrededor del mundo, para identificar nuevos productos financieros cuya implementación fuese viable para el Fondo; la tercera Fase, consistió en la integración del análisis del contexto organizativo en Favuis y el análisis de tendencias en la oferta de productos financieros a nivel global, para identificar las oportunidades de innovación en el Fondo y orientar la selección de los nuevos productos; en la cuarta Fase, se definió junto con el comité de innovación de Favuis, el portafolio con los nuevos productos financieros estimados en el corto, mediano y largo plazo de implementación, y los manuales correspondientes; en la Fase final, se realizó una evaluación financiera que sustentó la viabilidad del producto escogido por la organización.

¹ Trabajo de grado.

² Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Edna Rocío Bravo Ibarra, PhD. en Administración de Empresas. Codirector Olga Patricia Chacón Arias, PhD. en Ciencias Administrativas.

Abstract

Title Designing an innovation plan for the UIS Employees Fund, focused on the development of financial solutions designed for its associates ³

Author María Andrea Garzón Vargas⁴

Keywords financial innovation, savings and credit, financial products, solidarity economy, cross-pollination of business models.

Description

The main purpose of this project is to propose an innovation plan for the Employees Fund of the Industrial University of Santander, which allows it to generate competitiveness through the development of new financial savings and credit products, focused on meeting the needs of the Fund associates. For its development, five Phases were considered: the first, includes an analysis of the organizational context, which allowed to know the initial situation of the organization around the associate, the savings and credit products and the degree of innovation of the Fund; Subsequently, an analysis of trends in the global financial sector was carried out, considering the most representative banking, cooperative and fintech organizations around the world, to identify new financial products whose implementation would be feasible for the Fund; the third phase consisted of integrating the analysis of the organizational context in Favuis and the analysis of trends in the supply of financial products at a global level, to identify opportunities for innovation in the Fund and guide the selection of new products; In the fourth phase, the portfolio with the new financial products estimated in the short, medium and long term of implementation, and the corresponding manuals were defined together with the Favuis innovation committee; In the final phase, a financial evaluation was carried out that supported the viability of the product chosen by the organization.

³ Degree work

⁴ Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director Edna Rocío Bravo Ibarra, PhD. en Administración de Empresas. Codirector Olga Patricia Chacón Arias, PhD. en Ciencias Administrativas.

Introducción

Durante años, el sistema capitalista ha controlado el curso de muchas economías alrededor del mundo, y pese a su enorme capacidad de producción de bienes para el mercado, ha demostrado dificultades en la distribución de las riquezas, evidenciando una tendencia hacia la concentración de éstas mismas y creando grandes brechas sociales. A raíz de esto, varios economistas y autores coinciden en que problemáticas como la pobreza, la inequidad y la corrupción, tienen su origen en el predominio del capitalismo financiero (Acemoglu & Robinson, 2012; Piketty, 2014; Stiglitz, 2013).

No obstante, existe un modelo económico alternativo cuyo propósito es el de reconciliar la economía y la moral (Azam, 2003), teniendo en cuenta que, la economía no sólo está constituida por el capital, el mercado y los factores de producción sino que también participan de ella trabajadores, personas y clases con unas necesidades básicas, con intereses legítimos y, en definitiva, con derechos ciudadanos (Sousa Santos 2003).

La Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria (RIPESS), define esta economía como una alternativa al capitalismo y a sistemas económicos estatales, en el que se proporciona un rol activo a la población común en la determinación del curso de las diferentes dimensiones de la vida humana (económica, social, cultural, política y ambiental), buscando la superación de desigualdades, a través de la implementación de mejores prácticas (como la eficiencia, uso de la tecnología y conocimiento), que se canalizan hacia el beneficio de la comunidad.

La oferta de mercado lucrativa tradicional, con frecuencia, no toma en consideración las necesidades de los diferentes tipos de demandantes, tendiendo a concentrarse en el segmento de mercado más interesante económicamente y dejando de lado otras posibilidades de negocio. Las organizaciones solidarias por otra parte, han mostrado una alta capacidad para ser innovadoras a través del acceso a nichos de mercado que las empresas mercantiles tradicionales consideraban como poco viables (International Co-operative Alliance, 2006).

Así, las entidades pertenecientes a la Economía Solidaria (Tercer Sector) en especial, aquellas que proveen servicios financieros, han demostrado su capacidad para generar valor y diferenciarse del modelo capitalista tradicional (RIPESS, 2015).

Por otra parte, para mantener esa capacidad en el tiempo, además de aprovechar las ventajas competitivas que les otorga su naturaleza, estas organizaciones deben tener en cuenta que el mercado financiero está atravesando una transformación, de la cual es protagonista la tecnología. Gracias a las nuevas tecnologías y la era de la digitalización, el mercado financiero se ha globalizado, creando a su vez posibilidades de incorporación de ideas, conocimientos y modelos, que facilitan el proceso de innovación en otras organizaciones, permitiéndoles hacer frente a la fuerte competencia (Peraza, G. et al 2018).

El proceso de disrupción organizacional se ha definido como “el rompimiento en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio, que se presenta con una nueva cualidad incremental o radical y que es aceptado por el cliente, además, su impacto puede ser económico o social” (Suárez, 2019).

La democratización de la toma de decisiones, es un principio de las organizaciones solidarias que posibilita la participación propositiva de las personas involucradas, y que favorece el comportamiento innovador en la empresa. La interacción y el diálogo, son factores favorables para la innovación organizacional, puesto que propician la discusión crítica de las ideas entre los miembros de la organización, potenciando la creatividad y mejorando las propuestas finales (Byrne et al., 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, el diseño de un plan de innovación para el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander, se desarrolló con el fin de identificar nuevos productos financieros que respondieran a las necesidades de financiación y ahorro de los asociados.

Para ello, se inició con un análisis del contexto organizativo en Favuis, que permitió identificar las oportunidades de innovación. En la segunda Fase, se realizó una búsqueda de

tendencias en el sector financiero a nivel global, mediante un análisis de literatura y contenido web, con lo cual se identificaron las tendencias en productos de ahorro y crédito, y además se hizo el ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocio, entre bancos, cooperativas y empresas fintech, para identificar los patrones de competitividad de las instituciones líderes del sector. En la tercera Fase, se construyó la plataforma de crecimiento para Favuis, integrando las oportunidades de innovación del Fondo y las tendencias en productos financieros. Para la cuarta y quinta Fase respectivamente, se seleccionaron los productos a implementar junto con el equipo de innovación y se realizó la evaluación financiera del producto seleccionado por la organización.

Tabla de cumplimiento de objetivos

Tabla 1.

Cumplimiento de Objetivos

Objetivo	Cumplimiento
Realizar un análisis del contexto organizativo del FAVUIS para identificar recursos, procesos críticos, riesgos, retos y oportunidades de innovación.	Capítulo 4.1 (Pág. 37) Resultados del análisis del contexto organizativo del Favuis.
Realizar un análisis de literatura y contenido web aplicando polinización cruzada de modelos de negocio, con el fin de identificar tendencias, prácticas de referencia y patrones de competitividad en el sector de economía solidaria.	Capítulo 4.2 (Pág. 47) Resultados del análisis de literatura y contenido web para la identificación de tendencias en productos de ahorro y crédito.
Identificar oportunidades de innovación partiendo de la integración y contraste del análisis de contexto organizativo del FAVUIS y el análisis de literatura y contenido web, para consolidar las opciones que estructurarán las propuestas de innovación.	Capítulo 4.3 (Pág. 66) Resultados de la identificación de oportunidades de innovación.
Diseño del portafolio de propuestas de innovación para el Fondo de Empleados UIS y los manuales correspondientes a los nuevos productos	Capítulo 4.4 (Pág.68) Resultados del portafolio de propuestas de innovación.
Realizar la evaluación financiera y económica del plan de innovación propuesto para la organización que sustente la viabilidad del mismo.	Capítulo 4.5 (Pág. 69) Evaluación financiera del producto escogido por la organización

1. Planteamiento del problema

En términos de desarrollo humano, la desigualdad económica es uno de los puntos negativos más importantes en los últimos años. En el informe sobre desarrollo humano emitido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (periodo 2010-2020), se constata el incremento de la desigualdad en ingresos a nivel mundial, lo cual representa un obstáculo importante para el desarrollo, teniendo en cuenta que el dinero se concentra cada vez más en ciertas minorías, y sólo estos grupos tienen acceso al poder y a los recursos. Los datos también indican que la desigualdad se ha incrementado en el interior de los países. Colombia por ejemplo, se encuentra en el puesto 90 en el ranking de desarrollo humano, lo que indica que se encuentra en un nivel de vida muy bajo (IDH, 2019).

Por otra parte, cifras del COOP (International Cooperative Alliance) para 2019, demuestran que el sector cooperativo se ha convertido en un eje fundamental para el crecimiento sostenible de muchas economías. Más del 12% de la población mundial es cooperativista de las tres millones de cooperativas que existen en el mundo y generan unos ingresos de 2,1 trillones de USD. Al mismo tiempo que suministran los servicios y las infraestructuras que la sociedad necesita para prosperar, contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas, a incrementar su capacidad de decisión y a crear un modelo de producción y consumo sostenible (COOP, 2019).

La última Asamblea de las Naciones Unidas, identificó que las cooperativas son un actor clave en el sector privado para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), considerados como la piedra angular de la política de los países para los años futuros. Siendo así, resultaría obvio asumir que en estas organizaciones la innovación hace parte de su filosofía empresarial. Sin embargo, se ha demostrado que el interés por la innovación en las organizaciones del tercer sector o de la economía solidaria, es todavía incipiente (Martínez-Tur y Peñarroja, 2012). Muchas de ellas, al institucionalizarse crearon una dependencia del

estado, la cual podría haber creado una crisis de iniciativa y cierta falta de innovación a la hora de dar cobertura a las aspiraciones de las personas, dificultando así, la diversificación de las fuentes de ingresos (Ramos et al., 2018).

Haciendo alusión a la crítica del sociólogo Robert Merton en su *Análisis Funcional a la Burocracia* (1949), cuando las normas y los procedimientos adquieren más relevancia que el objetivo que se pretende cumplir, se obtiene como resultado un distanciamiento de la comunidad, creando un efecto contrario a la razón de ser de las organizaciones. De manera similar, y especialmente en las organizaciones del Tercer Sector, se ha dicho que la estandarización y las rutinas provocan una reducción de autonomía y compromiso del personal (Kreutzer & Jäger, 2011). El trabajo de las personas puede llegar a centrarse demasiado en tareas administrativas, obviando otras que pueden proporcionar mayores dosis de innovación a la organización en cuestión (Ganesh & McAllum, 2012). De esta forma, las actividades que cuestionan el quehacer diario y las metas, y que incluyen la participación del personal y de la comunidad destinataria de los servicios, quedarían en un segundo plano (Martínez-Tur y Peñarroja, 2012). De ahí que se considere necesario dentro de estas organizaciones, brindar espacios en los que se analicen oportunidades, retos y amenazas, y se cuestionen las políticas y prácticas establecidas, a fin de rescatar la esencia de estas organizaciones y consecuentemente, encontrar alternativas innovadoras orientadas al diseño y mejoramiento del servicio.

En 1966, se constituyó el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander Favuis como organización perteneciente al sector de la economía solidaria, con el objetivo principal de apoyar la adquisición de vivienda de los empleados de la Universidad. Con el tiempo, se implementaron otros servicios, atendiendo a las necesidades y sugerencias de los asociados en el momento. Desde entonces, Favuis no ha dejado de crecer en recursos y asociados, lo que le ha permitido constituirse como un Fondo de categoría plena, contribuyendo con el bienestar económico, social, educativo y cultural de sus asociados y sus familias.

En determinado momento nació la incertidumbre acerca de la continuidad del Fondo para las nuevas generaciones, teniendo en cuenta que los asociados estaban envejeciendo. Es por ello, que en busca de renovarse, Favuis le ha apostado a la innovación desde diferentes ámbitos de la organización, entre ellos, la actualización de su portafolio de productos financieros.

Así, surgió la necesidad de diseñar un plan de innovación para Favuis, cuyo objetivo fue el de desarrollar nuevos productos financieros apoyados en las tendencias actuales del mercado global, permitiendo ampliar las oportunidades de inversión y financiación para los asociados actuales y despertar el interés de la nueva generación de empleados UIS.

2. Fundamento teórico

2.1 Plan de Innovación

Se ha definido la innovación como “la capacidad que se manifiesta en la velocidad de respuesta y en el acierto en la adaptación de las organizaciones a los cambios previstos y observables en el mercado, a través de la aplicación de conocimientos y tecnología, de la topología organizativa y de las competencias de las personas con resultados exitosos, continuos y coherentes con la estrategia empresarial” (Zabala, 2001). Esa capacidad de adaptación, debe estar precedida de una planificación, que contemple factores como el estudio de las necesidades, las estrategias de cambio, y las variables que condicionan el éxito (Candía et al., 2014). A este proceso se le conoce como plan de innovación, y se define como el proceso de generación de ideas e identificación de oportunidades de innovación en el mercado para el diseño de nuevos productos, servicios o modelos de negocio (Kumar, 2004). Para innovar con éxito, las empresas necesitan una disciplina en el proceso de planificación de la innovación, respaldado por métodos estructurados, herramientas y marcos que pueden integrar equipos multidisciplinarios y múltiples áreas de especialidad. De tal manera, las organizaciones innovadoras deben desarrollar procesos de planeación que integren la percepción interna (insights) a partir de un conocimiento profundo del entorno de la organización, interacciones con usuarios, exploración de nuevos conceptos y la ejecución de

planes de acción frente a los retos que demande el entorno (Solano, 2017). Así pues, un plan de innovación funciona como un instrumento que direcciona a la organización en los procesos de cambio que mejoren su estrategia competitiva a largo plazo.

2.2 Tipos de innovación en empresas de servicios financiero

El posicionamiento de las empresas de servicios en el mercado mundial ha ido escalando vertiginosamente en los últimos años, transformándose en un ingreso bastante considerable en la mayoría de las economías (Díaz, 2014). El valioso aporte a la economía mundial de este tipo de organizaciones, exige la generación de nuevas estrategias de competitividad, ya sea haciendo más eficientes los procesos actuales o creando diferenciación a través de la innovación. Sin embargo, la innovación en las empresas de servicios no cuenta con un detalle tan específico como si lo tienen las empresas generadoras de bienes, esto se debe a factores tales como la variedad de servicios que existen en el mercado, lo cual dificulta la estandarización o generalización de la innovación en el sector (Díaz, 2014). Según Escauriaza (2001) dentro de la gran variedad de servicios que prestan las organizaciones, se pueden distinguir tres tipos de innovaciones en servicios, que pueden ser de producto, proceso o mercado.

Para el caso de las empresas que prestan servicios financieros, la innovación se entiende como una solución que ha permitido ampliar los mercados, y que surge para cubrir la necesidad que aparece como resultado de los cambios en la economía, en los sistemas financieros o en las regulaciones (Universidad de Alcalá, 2019). Se trata de la introducción de nuevos productos financieros o modificaciones en los procesos, así como la renovación y cambios en los instrumentos o instituciones. Así pues, de acuerdo con los tres tipos de innovación propuestos por Escauriaza (2001), la innovación de servicios financieros se da de la siguiente manera:

Innovación de productos mediante la creación de nuevos instrumentos de inversión, financiamiento y transferencia de riesgos (UAH, 2019).

Innovación de procesos con la implementación de nuevas técnicas de administración de riesgos (UAH, 2019).

Innovación de mercados a través de cambios en la estructura y organización de mercados existentes o la aparición de nuevos mercados (UAH, 2019).

Cabe mencionar que, para que un nuevo producto o un nuevo proceso constituyan una auténtica innovación no basta con que el nuevo instrumento financiero, la nueva forma de prestar un servicio o el nuevo proceso sean diferentes de los hasta el momento existentes. Se requiere además que sean mejores, es decir, que permitan a los inversores obtengan un mayor valor que el que podrían alcanzar con los productos o procesos disponibles con anterioridad a la innovación (Palenzuela, 1995). Con esta finalidad, algunas entidades financieras han adoptado estrategias pensadas en perfeccionar la experiencia de sus clientes, tal es el caso de Fidor Bank, un banco digital fundado en Alemania en el 2009 cuya estrategia radica en sus redes sociales, basándose en cuatro pilares que son la Web 2.0, el comercio electrónico, Gaming e Internet móvil. Otro caso de éxito es el del Banco Macro en Argentina, que en 2019 se convirtió en el primero en su país en emitir todas sus tarjetas de crédito y débito con tecnología de pago sin contacto (contactless), convirtiéndolo en una de las entidades líderes en innovación tecnológica, o Nubank en Brasil cuyo funcionamiento difiere de los bancos tradicionales, pues no tiene filiales, solo una aplicación mediante la cual los usuarios pueden realizar sus pagos (COBISCORP, 2019).

2.3 Hitos de innovación financiera

Hacia fines de los años sesenta y comienzos de los setenta, las empresas se enfrentaron a nuevos desafíos provocados por el crecimiento de las tasas de interés, la inflación y los tipos de cambio (Pascale, 2008). Simultáneamente, el surgimiento de las TIC's, provocaron nuevas formas de demanda de bienes y servicios, y consecuentemente de ofertar productos. Este nuevo escenario económico, impulsó a las entidades financieras hacia la búsqueda de nuevos productos que fuesen redituables y que respondieran al cambio del entorno (Mishkin & Eakin, 2006). En los años posteriores se produjo un gran número de innovaciones que atendieron a las necesidades del momento, como las nuevas opciones en medios de pago (tarjetas de débito y crédito), en el procesamiento de transacciones (cajeros automáticos,

banca telefónica y electrónica, comercio electrónico de activos financieros), medios de ahorro (fondos de inversión, productos estructurados), créditos (automatización con credit scoring) y técnicas de cobertura de riesgo (instrumentos derivados y titulación) (Vives, 2010). Así, el avance en las tecnologías de la información ha sido la base para desarrollos que aumentan la productividad en las instituciones financieras.

Ramón Heredia señala en su publicación “Ecosistemas Digitales” (2018), el protagonismo que hoy día tienen las Startups en el mercado financiero creando servicios innovadores sin ser bancos ni estar normadas por los reguladores. Estas empresas, conocidas como Fintechs (Financial Technology), se especializan en áreas determinadas de servicios de la industria financiera, como PayPal, exclusiva para pagos digitales, RedCapital, especializada en Crowdfunding (financiación a personas y empresas por numerosos inversores), Cryptomarket que permite realizar transferencias internacionales usando la plataforma Ethereum, entre otras. Estas soluciones financieras innovadoras, representan la nueva competencia de las entidades que vienen operando de manera tradicional, que en respuesta han implementado nuevos beneficios en sus productos, tales como mejores precios transaccionales y nuevos métodos de pago que son más accesibles y rápidos. (Heredia, 2018). Cambios que han sido clave para el mejoramiento de la productividad de estas organizaciones, el aumento de su competitividad, y el crecimiento de la economía en conjunto (Castells, 1996).

2.4 Experiencia del usuario

Este concepto, cuyo origen se da en el campo del Marketing, conlleva a analizar no sólo los factores que influyen en la elección de un determinado producto, también busca entender cómo el consumidor usa el producto y la experiencia resultante de su uso (Kankainen, 2002). Las empresas pertenecientes al sector servicios y en especial las entidades financieras, tienen como foco principal al cliente, dado que este es su activo más importante. Según Jose Grasso (2017), el grado de fidelidad de un cliente con su banco se incrementa a medida que tenga más productos con esa institución, es decir, si tiene dos o tres productos de un banco es más difícil que cambie de entidad financiera. Esto lleva a resaltar la importancia para las entidades financieras de diversificar su oferta con nuevos y mejorados productos, puesto que un cliente

satisfecho con un servicio está más dispuesto a volver a usarlo en el futuro y a recomendarlo a otros posibles clientes (Oliver, 1980). En ese sentido, la satisfacción se convierte en un medio para conseguir la implicación del cliente (Boubeta et al., 2000).

En la actualidad del mercado es evidente el incremento de la competencia y la innovación tecnológica, es por esto que la exigencia de los clientes crece cada vez más, dado que tienen acceso a más opciones y son más críticos al momento de escoger productos financieros. Esto ha llevado a las entidades financieras a redefinir sus prioridades y direccionar sus esfuerzos en diseñar productos que atiendan a las necesidades reales de sus usuarios.

Con el fin de conocer los diferentes tipos de usuarios de la banca, sus características y expectativas, la empresa multinacional Accenture Financial Services realizó en 18 mercados el Estudio Global de Consumidores en Distribución y Marketing (2017), buscando dar respuesta a la pregunta: ¿Cómo pueden satisfacer los bancos las demandas de los clientes?

Cabe recordar la diferencia de principios entre la banca tradicional y los fondos de empleados. Sin embargo, este estudio es de gran utilidad para este proyecto, dado que en ambos casos se pueden encontrar los perfiles de usuario identificados.

Según este estudio, existen tres distintos grupos de consumidores que varían en cómo ellos quieren contratar servicios financieros, y lo que quieren de sus bancos.

Los Nómadas de alta actividad digital, están abiertos a compartir su información privada con tal de obtener servicios más rápidos y fáciles. Se sienten a gusto con el soporte generado por computadora y quieren que los bancos equiparen los servicios ofrecidos por los proveedores de tecnología. El 78% de este grupo contrataría servicios bancarios con una empresa de tecnología como Amazon, Apple, Google o Facebook. Este grupo comprende el 39% de los consultados de la Banca (Accenture, 2017).

Los Cazadores buscan el mejor precio. Están de acuerdo con compartir sus datos a cambio de productos más económicos. Aunque se desenvuelven bien en el medio digital,

valoran las interacciones uno a uno con personas y prefieren contratar servicios financieros de proveedores tradicionales. Corresponden al 17% de los consultados de la Banca (Accenture, 2017).

Los Buscadores de calidad son consumidores leales que valoran la integridad de la marca y un servicio de excelencia. El precio para ellos es menos importante que la protección de sus datos personales y el servicio de atención al cliente, es decir, los motiva la confianza y el servicio. La ubicación de las sucursales también es fundamental, pues valoran la localización estratégica como un indicador de calidad de servicio. Este grupo está constituido por el 44% de los consultados en la Banca (Accenture, 2017).

Este estudio permite hacerse una idea general de los segmentos de clientes a los cuales se dirigen las entidades financieras y así mismo, de los cambios que emergen en el sector y la demanda, dando paso a la exploración de tendencias e implicancias en servicios financieros que suplan estas nuevas necesidades.

2.5 Economía Solidaria

Existen diversas definiciones de Economía Solidaria, sin embargo todas ellas apuntan a ser una solución alterna al sistema tradicional capitalista, y coinciden en los principios por la defensa contra la explotación del trabajo humano, el fomento de la igualdad de condiciones, el cuidado del medio ambiente, entre otros.

En América Latina, el término “Economía Solidaria” se radicó a comienzos de la década de los ochenta y tuvo como su máximo exponente al sociólogo chileno Luis Razeto. En sus palabras: “El principio o fundamento de la Economía de solidaridad es la introducción de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementar la eficiencia micro y macroeconómica, además de generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad.” (Razeto, 2010).

En este sentido, la Economía Solidaria hace referencia a un enfoque teórico cuyo objetivo es la construcción de relaciones basadas en la justicia, cooperación, la reciprocidad y la ayuda mutua, donde las personas y su trabajo son el elemento principal del sistema (Pérez de Mendiguren et al., 2008). En consecuencia, como sistema económico, la Economía Solidaria es la fuerza que integra a los tres sectores: el sector privado, el sector público y el tercer sector (Ripess, 2015).

En Colombia, operan bajo la regulación de esta economía: fundaciones, organismos comunales, voluntariados, asociaciones mutuales, cooperativas y fondos de empleados.

Según el informe de vigilancia tecnológica del sector solidario realizado por Bravo, Lozano y Galindo (2017), el término “fondo de empleados” es exclusivo de nuestro país, puesto que a nivel mundial estos se incluyen dentro del sistema cooperativista bajo la denominación de “cooperativas de trabajadores”. En otros países han recibido diferentes connotaciones, aunque funcionan bajo los mismos principios que buscan dar solución a las problemáticas más comunes de nuestra época, como la pobreza y la exclusión social, el desempleo, la economía informal, la desigualdad social y el deterioro del medio ambiente causado por las formas individualistas de producir (González y Villalobos, 2009).

Los fondos de empleados, según el Decreto 1481 de 1989 por el cual están regulados, son “empresas asociativas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas por trabajadores dependientes y subordinados”. Los trabajadores asociados del fondo, deben hacer aportes periódicos y ahorrar de forma permanente de acuerdo a los estatutos que éste establezca.

Estas entidades funcionan como una solución financiera con amplias facilidades en comparación con otras opciones del mercado, dado que tienen un sistema de acceso simple y tasas de crédito inferiores a los bancos, para la financiación de educación, salud, alimentación, calamidad doméstica y otros créditos de atención social, al igual que consumo y libre inversión. En palabras de Ariel Guarín (2017), gerente de Tu Fondo, “El puente para

acceder al crédito en estas organizaciones, es la cultura del ahorro y se da en la medida en que la gente sea comprometida”.

3. Metodología

3.1 Fase 1: Análisis del contexto organizativo en Favuis

La primera fase de este proyecto corresponde a un diagnóstico o análisis del contexto organizativo del Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander. Este se llevó a cabo en tres partes: la primera, se enfoca en los asociados de Favuis, la segunda, evalúa los productos de ahorro y crédito del Fondo, y la tercera, el grado de innovación del mismo.

3.1.1 Caracterización del asociado Favuis

La satisfacción de necesidades, junto con la diferenciación y la vinculación del cliente, son los objetivos empresariales más importantes para las entidades financieras (World Retail Banking Report, 2012). Con el incremento de la competencia y a su vez, de las exigencias del mercado, estas entidades se han visto obligadas a emplear las herramientas de marketing necesarias para alcanzar dichos objetivos. Como resultado, hoy día existe una gran variedad de productos y servicios personalizados que diferencian a una entidad financiera de su competencia (Liébana et al., 2013). En este sentido, la primera parte del diagnóstico está enfocada en conocer el tipo de consumidor que se va a impactar con los nuevos productos, trazando una caracterización demográfica, salarial, de consumo, y de capacidades de ahorro y endeudamiento, con el fin de facilitar la priorización de productos financieros entorno a la descripción del asociado.

3.1.1.1 Perfil demográfico. En marketing, la segmentación demográfica se refiere a las personas que forman un mercado específico para un producto o servicio en función de sus características físicas, sociales o económicas. Cuando una organización analiza la segmentación demográfica, ésta se centra en las personas que tienen más probabilidades de adquirir un producto, ya que esto ayuda a identificar el mercado objetivo (Cabanillas et al.,

2013). Por ello, para identificar el asociado objetivo en Favuis, se optó por definir el perfil demográfico considerando algunos factores como: edad, sexo, ocupación e ingresos.

3.1.1.2 Comportamiento de compra. El comportamiento de compra del consumidor, se refiere a la forma en que los individuos y hogares compran bienes y servicios para su consumo personal, así como el sitio y la frecuencia con la que éstas se efectúan (Kotler & Armstrong, 2003). Identificar los patrones de consumo de los asociados, facilita la ideación de productos financieros que incluyan programas de recompensa como descuentos especiales, ofrecidos en asociación con los establecimientos comerciales más frecuentados. Por ello, se realizó una caracterización de las compras registradas con la Tarjeta Débito Afinidad (TDA) durante el mes de diciembre del 2019, de modo tal, que las compras efectuadas por los asociados se clasificaron en diferentes categorías de acuerdo a su propósito o finalidad.

3.1.1.3 Capacidad de ahorro (C.A). La capacidad de ahorro, es definida como el proceso mediante el cual una economía reserva parte de sus ganancias y la utiliza para generar ingresos en el futuro (Tomalá, 2002). De igual forma, la capacidad de ahorro en Favuis, se entiende como la capacidad que tienen los asociados para destinar un porcentaje de sus ingresos al ahorro.

Con el fin de identificar quiénes eran los asociados con mayor capacidad de ahorro en el Fondo, se totalizó el ahorro que tenía cada asociado para diciembre de 2019, este valor se relacionó con su sueldo o mesada pensional, dando como resultado la capacidad de ahorro para cada asociado. En base a esto, se agruparon los asociados de menor a mayor capacidad de ahorro, y cada grupo se describió de acuerdo a características representativas como actividad principal, sexo, edades e ingresos.

$$C.A = \text{saldo ahorrado} / \text{sueldo devengado}$$

Figura 1. Fórmula capacidad de ahorro

3.1.1.4 Capacidad de endeudamiento (C.E). La capacidad de endeudamiento determina la cantidad máxima de deuda que un particular o empresa puede asumir sin poner en peligro su integridad financiera (Sánchez, 2019). En Favuis, la capacidad de endeudamiento máxima se establece en 350 smmlv, y está limitada por la capacidad de pago, que es el porcentaje de sueldo o pensión que el asociado puede destinar para cumplir con las cuotas de su deuda.

Para identificar a los asociados con mayor capacidad de endeudamiento, se totalizaron las deudas o el saldo capital por asociado para diciembre de 2019, esto se dividió entre su sueldo o mesada pensional para obtener la capacidad de endeudamiento por asociado. Posteriormente, se agruparon de menor a mayor capacidad de endeudamiento, y cada grupo se describió por actividad principal, sexo, edades e ingresos.

$$\text{C.E} = \text{saldo capital} / \text{sueldo devengado}$$

Figura 2. Fórmula capacidad de endeudamiento

3.1.2 Análisis de los productos de ahorro y crédito del Favuis

En este apartado, se realizó un análisis basado en los extractos de ahorro y crédito del Favuis para diciembre del 2019, el cual permitió conocer la variedad de productos financieros del Fondo y el estado de la cartera para la fecha. Para ello, se realizó una distribución de los productos de acuerdo al saldo captado y al saldo colocado, con corte a la fecha en mención. Esto, se hizo con el fin de identificar aquellos productos que representan mayor valor para los asociados y, por ende, para el Fondo.

3.1.3 Medición del grado de innovación en Favuis

Se ha considerado que la competitividad y el desempeño económico de las empresas están influenciados por su nivel de innovación. En el entorno dinámico actual, que obliga a las empresas a renovar sus competencias con el fin de sobrevivir y prosperar, la capacidad de

innovación se entiende como una capacidad dinámica que permite a la organización adaptarse al entorno cambiante y renovarse continuamente por medio de mejoras en productos, procesos y servicios, que resultan en un mejor desempeño y eficiencia financiera (Díaz-Delgado et al., 2009).

Entre los recursos más comúnmente relacionados con la capacidad de innovación se encuentran el liderazgo y la cultura (Bravo et al., 2009). Es por esto que, para el análisis del grado de innovación en Favuis se optó por medirlos empleando dos herramientas diagnósticas que permitieran identificar las competencias que facilitarían el desarrollo de nuevos productos.

3.1.3.1 Caracterización de la cultura organizativa. Dado que la cultura organizacional es un elemento medible (Denison & Mishra, 1995), se optó por utilizar una herramienta cuantitativa, pues genera mayor confiabilidad, validez y objetividad. Por ello, el instrumento de medición seleccionado para medir la cultura organizacional en Favuis fue el cuestionario “The buildings blocks of innovation survey” de los profesores Jay Rao y Joe Weintraub, de Babson College Boston, quienes identificaron los “Bloques” constitutivos de una cultura innovadora y sus componentes denominados “Factores” y “Elementos”.

Según esta metodología, para fomentar la cultura innovadora en las empresas se necesita de seis bloques de construcción, de los cuales tres son racionales: recursos, procesos, éxito o resultados, que corresponden al lado izquierdo del cerebro, y los otros tres son emocionales: valores, comportamientos y clima, correspondientes al lado derecho del cerebro. Cada bloque cuenta con tres factores y éstos a su vez, se componen de tres elementos cada uno, para un total de 54 elementos o preguntas.

3.1.3.2 Perfilamiento del líder. En la gestión del proceso del cambio y la construcción de una cultura de innovación, un factor muy influyente es el perfil del líder. Las personas a cargo de las organizaciones son las responsables de transmitir a los demás el sentido del cambio e incentivar el desarrollo de nuevas ideas y retos, o pueden ser quienes obstaculicen dicho proceso (Morales et al., 2007). Para identificar el perfil del líder en Favuis, se adaptó la herramienta “Multifactor Leadership Questionnaire, form 6S” construida por Bruce J.

Avolio y Bernard M. Bass, muy popular en el desarrollo de programas de investigación, tesis doctorales y tesis de maestría. Es un instrumento que permite identificar el tipo de liderazgo de la persona al frente de la organización, mediante una encuesta que consta de 21 preguntas que evalúan desde los tres tipos de liderazgo: liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo-evitador.

3.2 Fase 2: Identificación y análisis de tendencias en el contexto global

El avance de las tecnologías de la información y las comunicaciones ha facilitado a las personas y empresas el acceso a la información y servicios ofrecidos por las empresas del sector financiero (Alfonzo, 2012). Gracias a la abundancia de contenido web, así como la facilidad de acceso con que se puede recopilar y analizar información a través de redes globales, se han abierto múltiples oportunidades para el estudio de estilos, patrones o preferencias de los usuarios (Herring, 2009).

Para este análisis de tendencias se tomó como referencia la metodología planteada por Castellanos, Fúquene y Ramírez (2011), en su libro “Análisis de tendencias: de la información a la innovación”, que establece cuatro etapas presentadas a continuación:

3.2.1 Etapa I: Planeación e identificación de necesidades

Esta etapa permitió el direccionamiento del análisis de tendencias hacia las instituciones financieras más representativas a nivel global. Aquí, se establecieron los objetivos de búsqueda, las necesidades de información y los recursos para llevar a cabo la investigación, así como el alcance de la misma. Para ello, se realizaron las siguientes tres actividades:

3.2.1.1 Actividad 1: Identificación de un objetivo que conduzca los esfuerzos del análisis de tendencias. El objetivo que guió el análisis de tendencias fue el de identificar nuevas modalidades en la oferta de productos financieros, específicamente de ahorro y crédito, alrededor del mundo.

3.2.1.2 Actividad 2: Determinación de las fuentes de información a consultar. Para el análisis de literatura, se utilizó la base de datos Scopus, disponible en la biblioteca virtual de la Universidad Industrial de Santander. Se seleccionó esta base de datos, por ser la más grande de resúmenes y citas de literatura revisado por pares, sus excelentes herramientas bibliométricas que permiten rastrear y visualizar investigaciones, y por su facilidad de uso en la búsqueda de información.

En cuanto al análisis de contenido web, se escogieron tres listados o rankings que enumeraban las instituciones líderes y más innovadoras en cada uno de los sectores a estudiar: la banca, el sector cooperativista y las empresas fintech. El primer ranking, correspondiente al sector bancario, es el resultado de un estudio realizado por Forbes en asociación con la firma de investigación de mercado Statista, para medir los mejores bancos en 23 países durante el 2019; del sector cooperativo, se tomó la edición de 2019 del World Cooperative Monitor, que explora el impacto económico y social de las cooperativas y mutuales más grandes del mundo, brindando clasificaciones sectoriales, incluyendo el sector financiero; y finalmente, para el estudio de empresas Fintech se seleccionó la lista inaugural Hurun Global Unicorn List 2019, una clasificación emitida por el Instituto de investigación Hurun (China) de las mejores startups a nivel mundial, incluido el sector Fintech.

3.2.1.3 Actividad 3: Establecimiento de la estrategia de búsqueda. Para el análisis de literatura en la base de datos seleccionada, se construyó una ecuación de búsqueda utilizando las palabras clave identificadas previamente, y para el análisis de contenido web, se definieron las páginas web a consultar, la cantidad y el periodo de tiempo de búsqueda idóneo para la investigación.

3.2.2 Etapa II: Identificación, búsqueda y captación de información

Una vez comprendidas las necesidades y requerimientos de la investigación, se procede con la segunda etapa del análisis de tendencias en el tópico de innovación financiera, con las siguientes actividades:

3.2.2.1 Actividad 1: Análisis de literatura. Se realizó un análisis bibliométrico con el fin de obtener un panorama global de publicaciones científicas referente al tema en mención. Para ello, se realizó la búsqueda de información en la base de datos Scopus y Google académico, con lo cual se identificaron las palabras clave que definirían la ecuación de búsqueda. Posteriormente, se definieron los criterios de inclusión y exclusión, que permitieron filtrar los resultados y limitar la búsqueda.

Tabla 2.

Criterios de búsqueda

Criterios de búsqueda	
Idioma	Inglés
Ventana de tiempo	2017 - 2021
Palabras clave	Banking trends, financial trends, banking innovation, financial innovation, banking development, bank growth, new banking product, new financial product, financial sector, credit provision, savings, investment, lending.
Tipo de documento	Artículo
Base de datos	Scopus
Campos de búsqueda	Article title, abstract, keywords.
Áreas de estudio	Business, management and accounting; Economics, econometrics and finance; social sciences.

Teniendo en cuenta los criterios definidos, se construyó la ecuación de búsqueda utilizando palabras clave y sinónimos identificados en la búsqueda de información preliminar, junto con los operadores booleanos correspondientes.

```
TITLE-ABS-KEY ( financial AND trends
OR banking AND innovation OR financial
AND product OR credit AND provision OR
savings OR investment )
```

Figura 3. Ecuación de búsqueda

Para la ecuación de búsqueda anterior, se optó por eliminar las comillas en palabras clave compuestas como financial trends, financial product y credit provision, dado que esto acotaba la búsqueda al punto de obtener pocos o ningún resultado, por lo cual se utilizó el conector AND entre ellas, con lo cual se obtuvo un total de 2,490 documentos, y 500 artículos después de filtros.

Finalmente, teniendo en cuenta el título y el abstract, se procedió a descargar y revisar los artículos que se consideraron relevantes para el tema de investigación. Con las ideas más importantes de cada artículo, se consolidó un documento Excel, que sirvió de referencia para apoyar algunas de las tendencias identificadas en el sector financiero.

3.2.2.2 Actividad 2: Análisis de contenido web. En esta actividad, se llevó a cabo un estudio de diferentes modelos de negocio pertenecientes al sector financiero, estos fueron: la banca, las cooperativas de ahorro y crédito y las empresas fintech, acudiendo directamente a las páginas web de las instituciones más representativas de cada una, con el objetivo de identificar tendencias en productos de ahorro y crédito. Para ello, se utilizó el protocolo de análisis de contenido web propuesto por Mcmillan (2000) en su estudio “The Microscope and the Moving Target: The Challenge of Applying Content Analysis to the World Wide Web”, como se explica a continuación:

3.2.2.2.1 Paso 1. Formulación de la pregunta de investigación. En este primer paso se plantearon las preguntas que direccionaron el proceso de búsqueda hacia la identificación de tendencias en la oferta de productos financieros de ahorro y crédito. Según el autor, estas preguntas deben definir el alcance del análisis, para evitar en lo posible, captar información irrelevante para el objetivo de búsqueda. Estas fueron:

- ✓ ¿Cuáles son las nuevas tendencias a nivel global en productos de ahorro y crédito?
- ✓ ¿Cuáles son las instituciones que actualmente lideran el mercado financiero?
- ✓ ¿Cuáles son las prácticas distintivas de las organizaciones financieras líderes en el mercado?
- ✓ ¿Qué caracteriza los nuevos productos financieros?

3.2.2.2.2 Paso 2. Selección del Ranking de instituciones líderes en el sector. Para este paso se utilizó la técnica propuesta por el autor, que consiste en definir un marco de muestreo utilizando un listado de sitios web en una categoría dada. Se utilizó el motor de búsqueda Google, para la búsqueda y selección de un ranking por sector (banca, cooperativas y empresas fintech), que sirviera como muestra de instituciones líderes por cada sector, y que dieran respuesta a las preguntas establecidas en el apartado anterior. De esta manera, se seleccionaron tres listados o rankings enunciados en la siguiente tabla:

Tabla 3.

Rankings de instituciones financieras

Sector	Ranking	Publicación	Páginas web estudiadas	Páginas web con resultados significativos
Bancario	The world best banks 2019.	Forbes	243	49
Cooperativo	Exploring the cooperative economy. Report 2019.	World Cooperative Monitor	20	Ninguna
Fintech	Hurun Global Unicorn List 2019.	The Hurun Research Institute	24	3

Se evidenció que el sector bancario fue el que agregó mayor valor a la búsqueda, dada la variedad de productos que se obtuvieron de estas instituciones en comparación con las cooperativas y las fintech. Cabe aclarar que los productos financieros con componente innovador en las cooperativas, ya habían sido identificados previamente en el sector bancario, por lo cual no se tuvieron en cuenta. Por otra parte, las fintech demostraron ser compañías altamente innovadoras, sin embargo, su fuerte son los servicios de tecnología financiera, y esto dista del enfoque de esta investigación, la cual se limita a productos de ahorro y crédito. Las instituciones financieras estudiadas por cada sector, así como los productos recolectados inicialmente, se encuentran en el Apéndice A.

3.2.2.2.3 Paso 3. Definición del tiempo de estudio. Se estableció el periodo de tiempo para el desarrollo del análisis de contenido de páginas web, que, de acuerdo con la recomendación del autor, debe realizarse en un breve lapso de tiempo, dado que el contenido en los sitios web varía de manera rápida (Mcmillan, 2000).

Este análisis de contenido web, abarcó un periodo de estudio de cuatro semanas, de las cuales tres se destinaron a la búsqueda de contenido web del sector bancario y una para la búsqueda de páginas web de cooperativas y empresas fintech. Se empleó un horario de búsqueda de 9:00 a.m a 12:00 m y de 2:00 p.m a 5:00 p.m.

3.2.2.2.4 Paso 4. Recolección, análisis e interpretación de resultados. Para la selección de los productos financieros, se tuvieron en cuenta aquellos que no estuvieran incluidos en la oferta de productos de ahorro y crédito del Favuis, o bien, que significaran un cambio o mejora para los productos ya existentes. De esta manera, se consolidó en un documento Excel todos los productos de ahorro y crédito con algún componente innovador, junto con su descripción, el nombre del banco, cooperativa o fintech del cual se tomó el producto, el país al cual pertenecía dicha institución y la dirección de la página web. La búsqueda finalizó cuando después de cierta cantidad de páginas web, los productos eran repetitivos, es decir, que ya habían sido identificados previamente.

3.2.3 Etapa III: Organización, depuración y análisis de información

Finalizada la búsqueda de tendencias de productos en el sector financiero, se depuraron los resultados, dejando únicamente productos que no estuvieran repetidos y que, de acuerdo a su regulación, fueran viables de implementar en el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander.

Una vez identificados los potenciales productos, se establecieron los posibles requerimientos para cada uno de ellos, teniendo en cuenta a qué tipo de asociado se enfocaba, si necesitaría personal o software especializado y el tipo de riesgo que conllevaría en Favuis.

Posteriormente, se agruparon los potenciales productos financieros en diferentes categorías de acuerdo a las características que tenían en común, y en base a ello, se definieron las tendencias en ahorro y crédito.

Por otra parte, para esta etapa también se realizó un ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocio, el cual se fundamenta en la combinación de modelos de negocio no necesariamente relacionados, pero que, al juntarlos, permiten identificar mejores formas de hacer las cosas, y así brindar soluciones innovadoras y ajustables a las exigencias del mercado (Gómez, 2016). Teniendo en cuenta que más del 90% de todas las innovaciones en los modelos de negocios (IMN) son recombinaciones de ideas, conceptos y modelos existentes (Fleisch, 2012), la polinización cruzada permitió la articulación de conocimientos generados por modelos más innovadores al de los fondos de empleados (conocido a nivel mundial como cooperativas), como fueron la banca y las fintech, cuyas prácticas encabezan la oferta de servicios innovadores del mercado financiero.

Así, con el fin de identificar los patrones de competitividad en el sector financiero, se seleccionaron las once instituciones más representativas de los rankings mencionados anteriormente. Con cada una de ellas, se empleó la estructura Canvas de modelos de negocio de Osterwalder (2009), para consolidar todo lo referente a sus partes clave, tomando la información directamente de las páginas web oficiales. Esta información en forma de texto, sirvió de entrada para realizar una consulta de frecuencia de palabras en el software Nvivo, indicando un máximo de 120 palabras con longitud mínima de 5 letras.

En base a los resultados obtenidos, se construyó un Canvas integrado para los tres modelos de negocio (bancos, cooperativas y fintech), con el cual se efectuó un análisis comparativo entre este y el modelo de negocio en Favuis, con el fin de identificar los patrones de competitividad que permiten a estas once instituciones liderar el mercado financiero y las oportunidades de innovación para el Fondo de Empleados de la Universidad Industrial de Santander.

3.2.4 Etapa IV: Proceso de comunicación y toma de decisiones

Según Castellanos, Fúquene y Ramírez (2011), la etapa de socialización y divulgación de resultados, es un elemento clave para el fortalecimiento de estrategias y la generación de conocimiento, pues permite dirigir la toma de decisiones hacia la innovación y la competitividad. En función de ello, para socializar los resultados del análisis del contexto global, se llevó a cabo una reunión virtual con el comité de innovación del Favuis, donde se presentaron los resultados obtenidos del ejercicio de polinización cruzada con las propuestas pertinentes para su implementación en el Fondo, junto con la explicación de las tendencias en productos financieros y sus requerimientos.

3.3 Fase 3: Identificación de oportunidades de innovación

A partir de la integración de los resultados obtenidos en el análisis del contexto organizativo en Favuis y el análisis de tendencias en productos de ahorro y crédito en el contexto global, se definió una plataforma de crecimiento para el Fondo, con iniciativas en torno a nuevos productos financieros.

Una plataforma de crecimiento, es un conjunto de oportunidades de innovación que se antepone y se vinculan entre sí (Global Strategy Group, 2016). De esta forma, las oportunidades de innovación identificadas a partir del análisis del contexto organizativo en Favuis, orientaron la selección de los productos financieros que mejor se adecuaran al Fondo.



Figura 4. Metodología plataformas de crecimiento.

3.4 Fase 4: Portafolio de productos financieros

En esta Fase, se llevó a cabo una reunión virtual, en la cual cada miembro del comité de innovación escogió los productos de su interés y socializó el motivo por el cual los consideraba convenientes en Favuis. Al finalizar la reunión, se concretaron tres productos financieros, a los que posteriormente se elaboraron sus respectivos manuales o reglamentos, recurriendo a la consulta de políticas tanto externas, como del Fondo. Igualmente, se estimó un periodo de tiempo prudente para la implementación de cada producto, bien fuese a corto, mediano o largo plazo.

3.5 Fase 5: Estudio financiero del producto escogido por la organización

Para la Fase final del proyecto, se realizó un estudio financiero del producto priorizado por el comité de innovación de Favuis, en el cual se tuvieron en cuenta los ingresos, costos y gastos que supondría su implementación.

4. Resultados

4.1 Resultados del análisis del contexto organizativo del Favuis

4.1.1 Resultados de la caracterización del asociado Favuis

4.1.1.1 Perfil demográfico. El perfil demográfico brinda una descripción del asociado en función de sus características físicas, sociales y económicas, permitiendo dar una idea del contexto del Fondo. Esta información es de utilidad para determinar la prioridad de los nuevos productos financieros, teniendo en cuenta la población que se atiende.

Para una revisión más detallada de los asociados, consultar el Apéndice B.

Tabla 4.

Demografía Favuis

EDAD \ OCUACIÓN	EMPLEADAS		EMPLEADOS	
	EMPLEADAS	PENSIONADAS	EMPLEADOS	PENSIONADOS
Entre 25 y 35	26	-	20	-
Entre 36 y 45	90	-	109	-
Entre 46 y 55	97	-	126	-
Entre 56 y 65	160	8	202	9
Entre 66 y 75	42	101	93	91
Entre 76 y 85	-	40	4	103
Entre 86 y 96	-	8	-	23
TOTAL	MUJERES: 572		HOMBRES: 780	
	PROPORCIÓN: 42%		PROPORCIÓN: 58%	

Para finales del año 2019, la base de datos del Favuis registraba un total de 1352 asociados, de los cuales más de la mitad (780) pertenecen al sexo masculino y 572 al sexo femenino. En relación a su ocupación, el 72% de los asociados son empleados activos, en cargos administrativos o docente, mientras que el 28% de ellos son pensionados (de los mismos cargos).

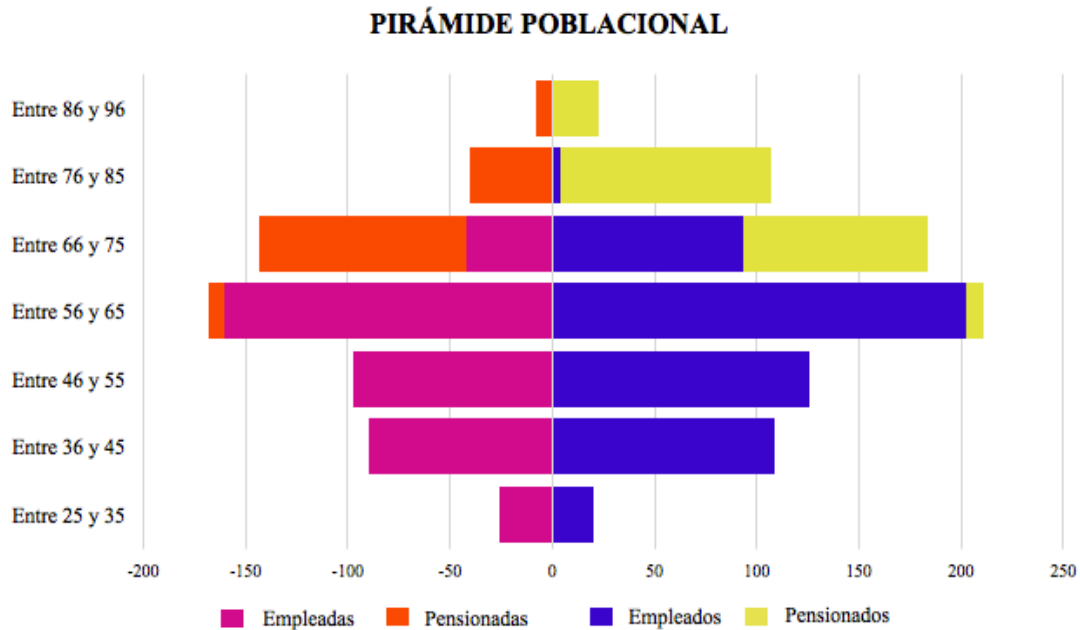


Figura 5. Pirámide poblacional

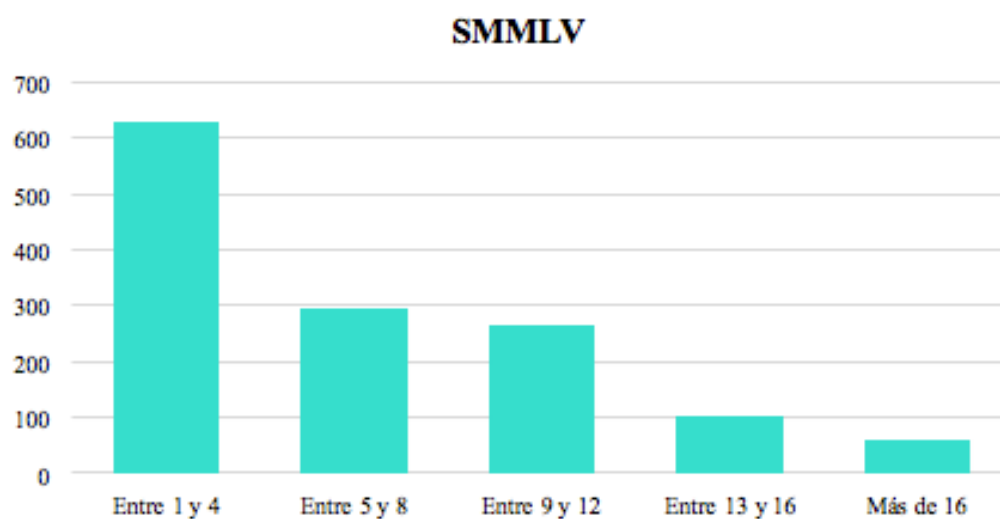
En la pirámide poblacional, se puede observar que gran parte de los asociados se encuentran entre los 55 y los 75 años. La edad promedio de los asociados al Favuis es de 60 años, es decir que en su mayoría son trabajadores próximos a pensionarse, lo cual evidencia un riesgo de sostenibilidad del Fondo, teniendo en cuenta que son pocos los afiliados jóvenes entre los 25 y 35 años. Esto justifica la necesidad de implementar nuevas estrategias que capten la atención de los jóvenes trabajadores UIS, por medio de productos financieros atractivos para las nuevas generaciones de asociados.

Así mismo, la cantidad de personas mayores en el Fondo, muestra la necesidad de servicios financieros inclusivos, que faciliten sus actividades transaccionales. Además, aquellos productos que involucren el uso de nuevas tecnologías, requerirán capacitaciones para los asociados de mayor edad que no estén familiarizados con ellas. Este análisis es relevante para acertar en la selección de los nuevos productos financieros, pues se debe tener en cuenta las necesidades reales de los asociados.

Tabla 5.

Sueldo Asociados

SMMLV	%	CANTIDAD DE ASOCIADOS
Entre 1 y 4	47%	629
Entre 5 y 8	22%	294
Entre 9 y 12	20%	267
Entre 13 y 16	8%	104
Más de 16	4%	58

*Figura 6. Sueldo Asociados*

Conocer el sueldo promedio que devengan los asociados, es útil para entender su capacidad adquisitiva, e igualmente, prever la pertinencia de los nuevos productos a ofrecer. Como se muestra en la figura 6, casi la mitad de los asociados generan ingresos entre uno y cuatro smmlv, siendo una cantidad considerable y que permite destinar un porcentaje al ahorro. Es posible afirmar que nuevos productos, especialmente de ahorro, serían bien recibidos por los asociados.

4.1.1.2 Comportamiento de compra de los asociados. Los registros de compras efectuados con la tarjeta débito afinidad, permitieron identificar las compras efectuadas por los asociados y clasificarlas en diferentes categorías de acuerdo a su finalidad. A continuación, se muestran las cinco categorías de consumo más comunes, así como los establecimientos comerciales más frecuentados por los asociados.



Figura 7. Patrones de compra de los asociados

Como se observa en la figura 7, gran parte de las compras se registraron en almacenes de cadena, de los cuales almacenes Éxito, Justo y Bueno y Jumbo, se encuentran entre los preferidos por los asociados. En segundo lugar, están las tiendas de ropa, que incluían tiendas para mujeres, para hombres y tiendas de ropa deportiva. De manera consecutiva, se tienen los restaurantes, las EDS y las compras para el mejoramiento del hogar.

Identificar los establecimientos comerciales más frecuentados por los asociados, permitió contemplar el uso de planes de fidelización, como la implementación de ofertas y descuentos atractivos en los nuevos productos (tarjetas de crédito), en asociación con estas marcas.

Cabe mencionar que, las compras realizadas por estas cinco categorías equivalen al 60% (33% Almacenes de cadena, 10% Tiendas de ropa, 8% Restaurantes, 5% Estaciones de combustible y 4% Mejoramiento del hogar) del total de compras realizadas durante el mes de diciembre del 2019. El 40% restante se distribuye entre 18 diferentes categorías con porcentajes menos significativos, que se encuentran en el Apéndice C.

4.1.1.3 Capacidad de ahorro y de endeudamiento de los asociados. Segmentar a los asociados de acuerdo a su capacidad de ahorro y endeudamiento, permitió identificar grupos de interés con posibles características en común a tener en cuenta en la ideación de los nuevos productos de ahorro y crédito. Para ver a detalle esta caracterización, consultar el Apéndice D.

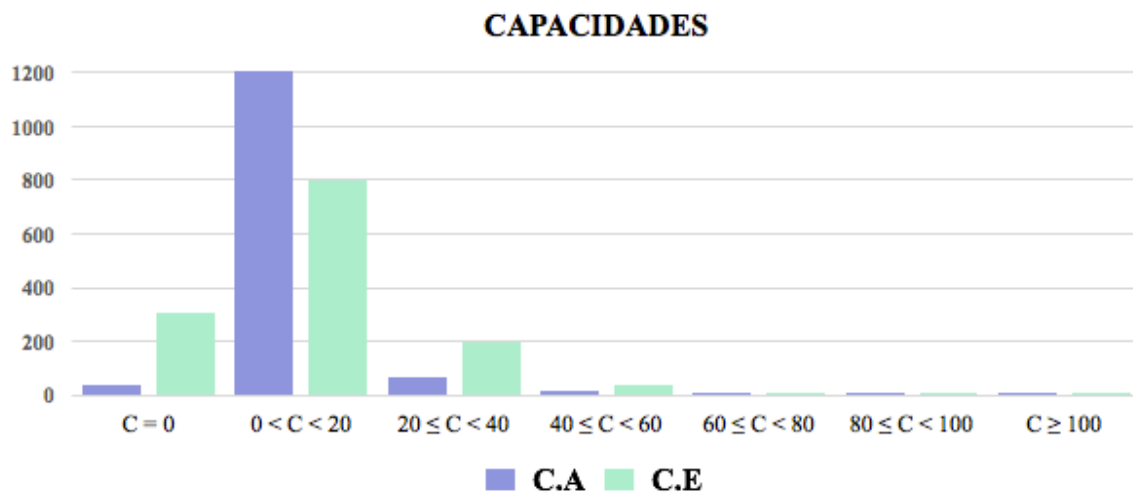


Figura 8. Capacidades de ahorro y endeudamiento.

En la figura 8, se muestra la distribución de los asociados de acuerdo a su capacidad de ahorro y endeudamiento, medida en relación al sueldo que devengan. La mayor parte de los asociados tienen capacidades de ahorro y crédito inferiores a 20 veces su sueldo o mesada pensional. Sin embargo, para este análisis los grupos de interés son aquellos asociados cuyas capacidades de ahorro y endeudamiento sean las más altas.

En cuanto a la capacidad de ahorro, cabe aclarar que no está dada por la cantidad de ahorro que tiene el asociado, sino por, qué tanto de su sueldo es capaz de reservar. En ese sentido, hay quienes devengan un salario mínimo, pero tienen una alta capacidad de ahorro.

En base a los resultados, se identificó un grupo específico de interés, a tener en cuenta para la ideación de los nuevos productos de ahorro. Éstos, son los asociados que presentan una mayor capacidad de ahorro, la cual es igual o superior a 60 veces su sueldo o mesada pensional, y cuya característica común es que se encuentran en un rango de edad entre los 60 y los 70 años, y ocupan u ocuparon algún cargo administrativo.

Por otra parte, en cuanto a la capacidad de endeudamiento, la gráfica muestra la relación entre el saldo capital o deuda de cada asociado, en relación al sueldo que devenga. Se evidencia que, quienes presentan la mayor capacidad de endeudamiento, es decir, aquellos cuyo saldo capital o deuda es igual o superior a 60 veces su sueldo o mesada pensional, son empleados activos que desempeñan cargos administrativos, con edades que oscilan entre los 40 y los 50 años.

4.1.2 Resultados del análisis de los productos de ahorro y crédito del Favuis

El siguiente apartado contiene una descripción de los productos de ahorro y crédito que ofrece actualmente Favuis, y la clasificación de sus líneas de acuerdo al saldo registrado para diciembre del 2019. Esto, con el fin de identificar aquellos productos financieros más demandados por los asociados y, por ende, prioritarios para el Fondo. Para ver la descripción de cada producto, consultar el Apéndice D.

4.1.2.1 Análisis de captaciones. La cartera de ahorro al 31 de diciembre del año 2019 registró un saldo de \$47.554.259.004 COP, esto representa la totalidad de los depósitos realizados por los asociados. A continuación, se muestra la distribución de las cuentas de ahorro de acuerdo a su saldo, para la fecha en mención:

Tabla 6.

Saldo total ahorrado.

NOMBRE DEL DEPÓSITO	SALDO
C.D.A.T.	\$21.723.293.276
Cuenta de Ahorro a la Vista	\$12.090.969.310
Ahorro Personal	\$7.116.432.114
Ahorro Personal Adicional	\$4.045.921.558
Ahorro Personal Adicional Capitalizable	\$1.578.993.767
Ahorro Programado PAP	\$823.671.947
Ahorro Patronal	\$144.683.694
Ahorro Programado PAPD	\$30.293.338
SALDO TOTAL	\$47.554.259.004

La Tabla 6 muestra el saldo total de la cartera de ahorro del Fondo, e igualmente el saldo disponible en cada línea a la fecha de corte. Para una mejor apreciación, se presenta la siguiente gráfica:

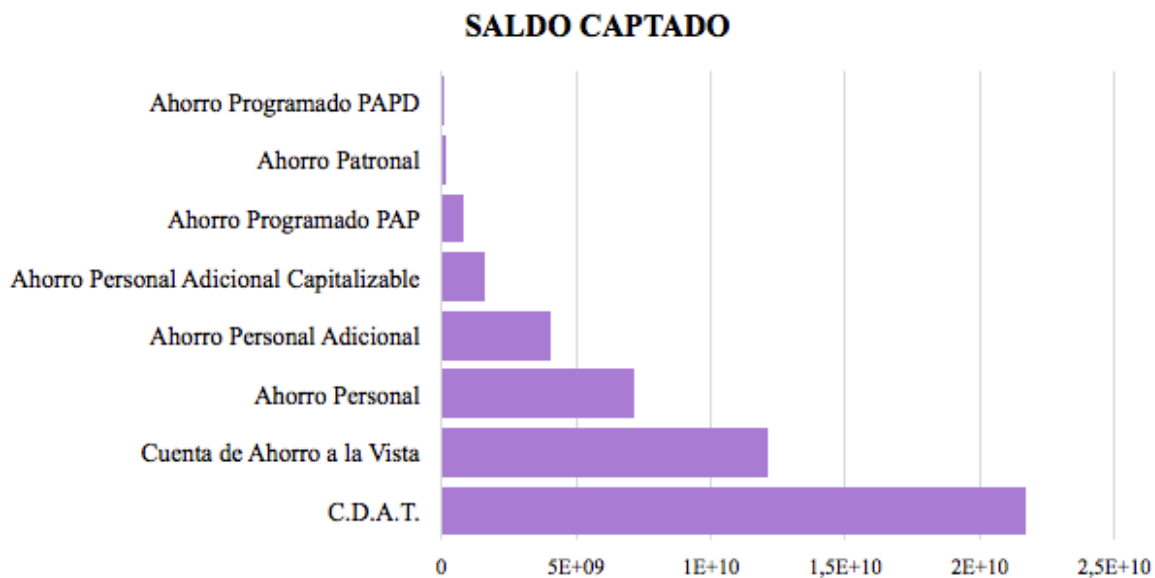


Figura 9. Distribución del saldo captado.

Como se observa en la Figura 9, la mayor cantidad de saldo se concentra en los CDAT'S, sólo esta línea representa casi la mitad del saldo total de ahorros en el Fondo. Además, junto con las líneas de Ahorro a la Vista, Ahorro Personal y Ahorro Personal Adicional constituyen prácticamente el total de las captaciones, equivalente al 95%. Por otra parte, el Ahorro

personal Adicional Capitalizable, los Ahorros Programados PAP, PAPD y el Ahorro Patronal tienen un saldo significativamente menor y en conjunto tan sólo representan el 5% del saldo total.

De lo anterior, se evidencia que los asociados tienen una clara preferencia por productos de ahorro con los cuales se obtiene mayores rendimientos, aunque esto signifique prescindir de su dinero.

4.1.2.2 Análisis de Colocaciones. Para la fecha en mención, Favuis registró en los extractos de crédito un saldo total de \$71.035.732.346 COP, cantidad equivalente a los préstamos otorgados a sus asociados. La distribución de este saldo, por línea de crédito se muestra a continuación:

Tabla 7.

Saldo total prestado.

NOMBRE DE LA LÍNEA	SALDO
Crédito de Vivienda	\$35.361.554.781
Crédito Rotativo	\$21.261.896.421
Crédito de Vivienda Complementario	\$4.725.953.591
Compra de Cartera	\$4.628.071.906
Crédito de Vivienda de Interés Social	\$1.554.397.663
Crédito Impuesto	\$867.779.917
Préstamo de Efectivo	\$555.678.870
Préstamo Educativo	\$492.430.023
Préstamo Empresarial	\$476.528.941
Refinanciación	\$436.001.442
Préstamo PAP	\$233.198.050
Préstamo Prima	\$145.351.105
Crédito de Subvención de Vivienda	\$129.738.907
Préstamo de Calamidad	\$67.208.305
Crédito a través de Tarjeta	\$49.050.103
Eventos	\$27.432.321
Crédito a tasa fija	\$23.460.000
SALDO TOTAL	\$71.035.732.346

La tabla 7 muestra el monto total prestado por cada línea de crédito para diciembre de 2019, y el saldo total de dinero colocado para la fecha. Para mejor observación se presenta la siguiente gráfica:

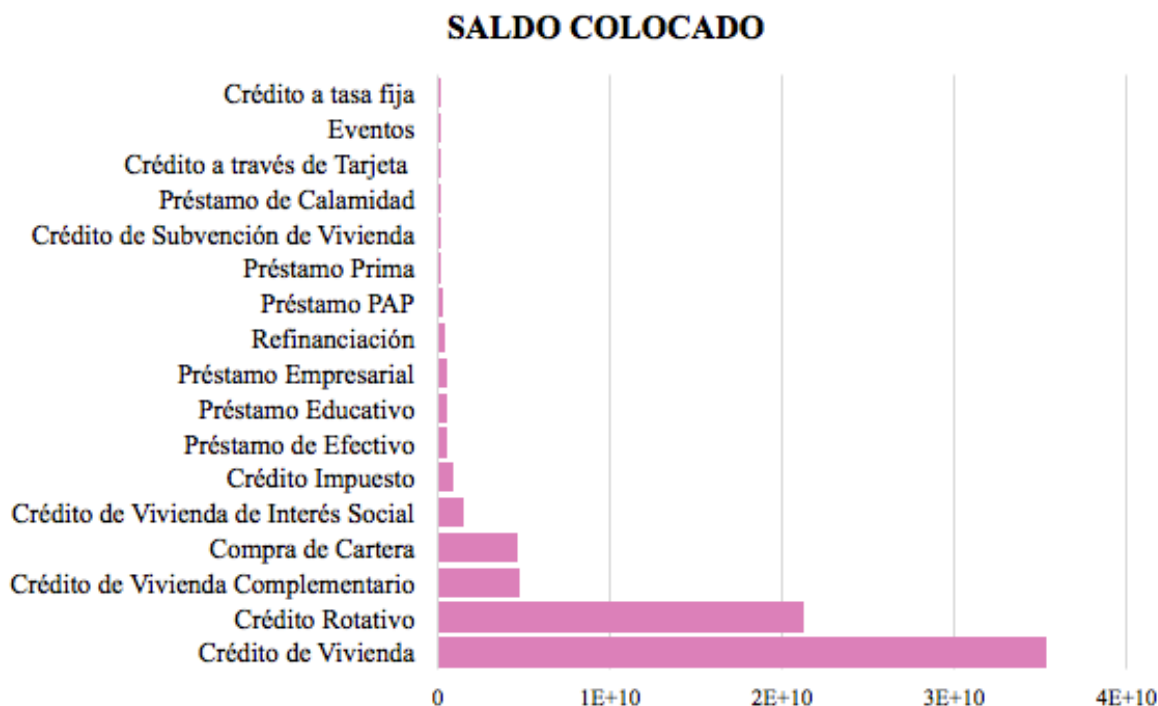


Figura 10. Distribución del saldo colocado.

De acuerdo con la Figura 10, la mayor cantidad de saldo se destinó al crédito de Vivienda en su modalidad normal, y el crédito Rotativo, cuyos montos representan el 50% y el 30% respectivamente del saldo total prestado. Además, se observa que los créditos de Vivienda Complementario, Compra de Cartera y Vivienda de Interés Social también tienen un porcentaje significativo, que en conjunto equivale al 15% del saldo total.

Teniendo en cuenta que la principal razón por la cual los asociados recurren al financiamiento es la compra de vivienda, se considera importante al momento de diseñar el portafolio, dirigir la atención hacia nuevas modalidades hipotecarias, ya que pueden ser del interés de los asociados.

Por otra parte, se puede observar la cantidad de productos cuya demanda es mínima, tales como el crédito a través de tarjeta, el crédito de eventos, y el crédito a tasa fija. Esto

indirectamente, crea la necesidad de nuevos productos de crédito que tengan un factor atractivo, capaz de captar la atención dentro de un portafolio cuya demanda está muy definida.

4.1.3 Resultados de la medición del grado de innovación en Favuis

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para la caracterización de la cultura organizativa y el perfilamiento del líder en Favuis. Las herramientas empleadas, mencionadas en la metodología, se encuentran en el Apéndice E, y el análisis por cada bloque y cada factor, en el Apéndice F.

4.1.3.1 Caracterización de la cultura organizativa. El personal encuestado debía analizar y evaluar al Fondo desde 54 elementos que comprende la herramienta. La encuesta original fue adaptada a Favuis, buscando generar empatía con los colaboradores.

Tabla 8.

Resultados cultura organizativa.

BLOQUE	PROMEDIO OBTENIDO
Valores	4.3
Conducta	4.5
Clima	4.6
Recursos	4.5
Procesos	4.3
Éxito empresarial	4.4
COEFICIENTE DE INNOVACIÓN	4.4

Se evidenció el alto grado de innovación en Favuis con los resultados obtenidos por medio de la herramienta “The buildings blocks of innovation survey”, con la cual se obtuvo un coeficiente promedio de innovación de 4,4 sobre 5, destacando entre todos, el bloque correspondiente a clima organizativo, y a su vez los factores que evidenciaron el excelente ambiente humano y físico que fomenta la confianza y la comodidad de los trabajadores, y que favorece el desarrollo de proyectos de innovación.

4.1.3.2 Perfilamiento del líder. La gerente del Fondo, Ángela Johanna Camargo Cáceres, respondió una serie de 21 preguntas que permitieron evaluar y determinar su tipo de liderazgo.

Tabla 9.

Resultados perfilamiento del líder.

FACTOR	PUNTAJE OBTENIDO	CALIFICACIÓN
Influencia idealizada	9	Alto
Motivación inspiracional	7	Alto
Estimulación intelectual	7	Alto
Consideración individual	8	Alto
Recompensa contingente	3	Bajo
Gestión por excepción	9	Alto
Liderazgo permisivo	4	Moderado

Dados los resultados obtenidos y el análisis efectuado, se afirma que el perfil de la Gerente de Favuis corresponde al del liderazgo transformacional, obteniendo una calificación alta en sus tres componentes (influencia idealizada, motivación inspiracional y estimulación intelectual). Según Bernard Bass (1985), este tipo de liderazgo es el más efectivo de los tres, se caracteriza por motivar a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, produce cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad. Esto representa un factor positivo para el Favuis y este proyecto en particular, dado que se cuenta con el respaldo de una líder capaz de transmitir a los demás el sentido del cambio e incentivar el desarrollo de nuevas ideas y proyectos con componente innovador.

4.2 Resultados del análisis de literatura y contenido web para la identificación de tendencias en productos de ahorro y crédito

4.2.1 Resultados del análisis bibliométrico

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis efectuado en Scopus, dada la ecuación de búsqueda, con la cual se obtuvo un total de 2,490 documentos inicialmente, y 500 artículos después de aplicar los criterios de exclusión.

Documentos publicados anualmente: el análisis comprende una ventana de tiempo entre 2017 y 2021. La figura 11 muestra que para el año 2017 se registró uno de los picos más altos de publicaciones con 26,2% del total de artículos. Sin embargo, disminuye a 21% para 2018, siendo este el año con menor número de publicaciones para el periodo seleccionado. Pese a esto, en 2019 se registró un aumento significativo que alcanzó el 28%, convirtiéndose en el año con más publicaciones, pues en 2020 nuevamente disminuyó, esta vez a 24,4%. Es necesario tener en cuenta que la búsqueda se realizó durante el año 2020, por lo que las publicaciones para 2021 aún eran incipientes, lo que explica el gran decremento para ese año.

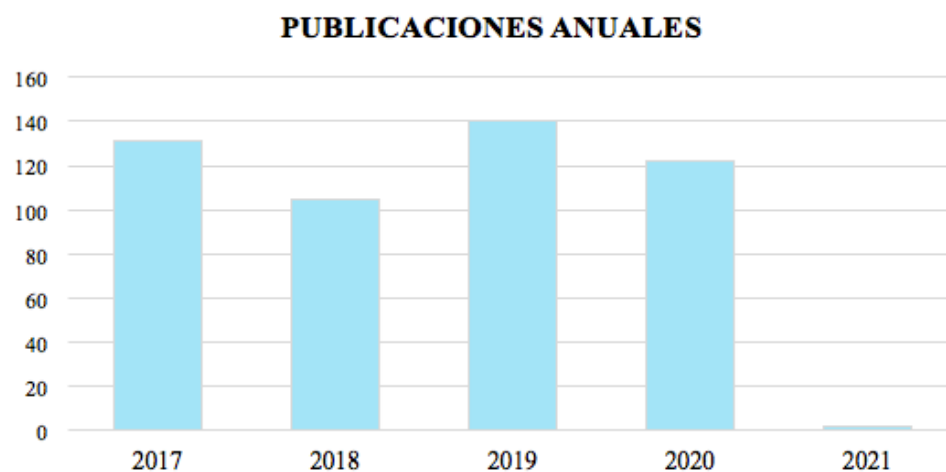


Figura 11. Publicaciones anuales.

Publicaciones por país: la figura 12, muestra los 10 países líderes en la publicación de artículos relacionados con el tema central de esta investigación: innovación en productos financieros. Estados Unidos encabeza esta lista con un 17,6% del total de publicaciones,

seguido por Reino Unido con 9,2%, y en tercer lugar India con 8,6%. Estos resultados coinciden con los obtenidos durante la búsqueda de los productos financieros, pues la mayoría tienen como país de origen los que indica la figura, esto teniendo en cuenta que en estos mismos se encuentran los bancos más importantes del mundo.

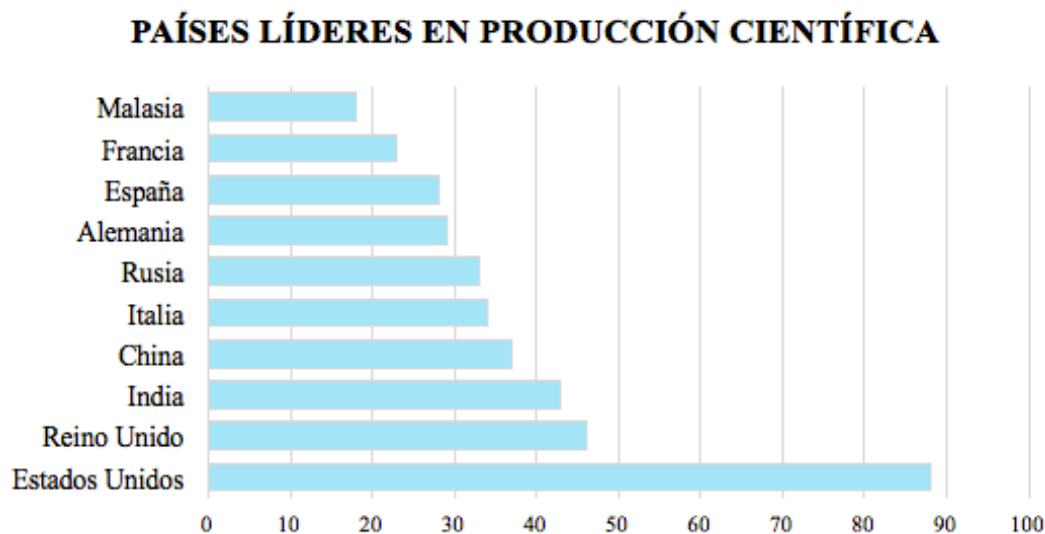


Figura 12. Países líderes en producción científica.

Revistas con mayor número de publicaciones: la figura 13 muestra las cinco revistas académicas con mayor participación en publicaciones de innovación financiera. La revista Sustainability Switzerland registra el mayor índice de publicaciones científicas con el 4%. Se trata de una revista internacional e interdisciplinaria que aporta contenido sobre la sostenibilidad ambiental, cultural, económica y social de los seres humanos, por medio de estudios relacionados con el desarrollo sostenible en todo el mundo. En segundo lugar, está el International Journal of Finance And Economics con el 2% de las publicaciones, además catalogada como una de las principales revistas financieras. El tercer y cuarto lugar, ambos con un porcentaje del 1,8% lo ocupan el Applied Economics y su revista complementaria Applied Economics Letters, las dos cubren estudios relacionados con el análisis económico de problemas específicos tanto en el sector público como en el privado. En quinto lugar, está el Journal of International Economics con el 1,6% de las publicaciones, esta revista abarca temas de la economía internacional, incluyendo patrones comerciales, instituciones internacionales, macroeconomía y finanzas internacionales.

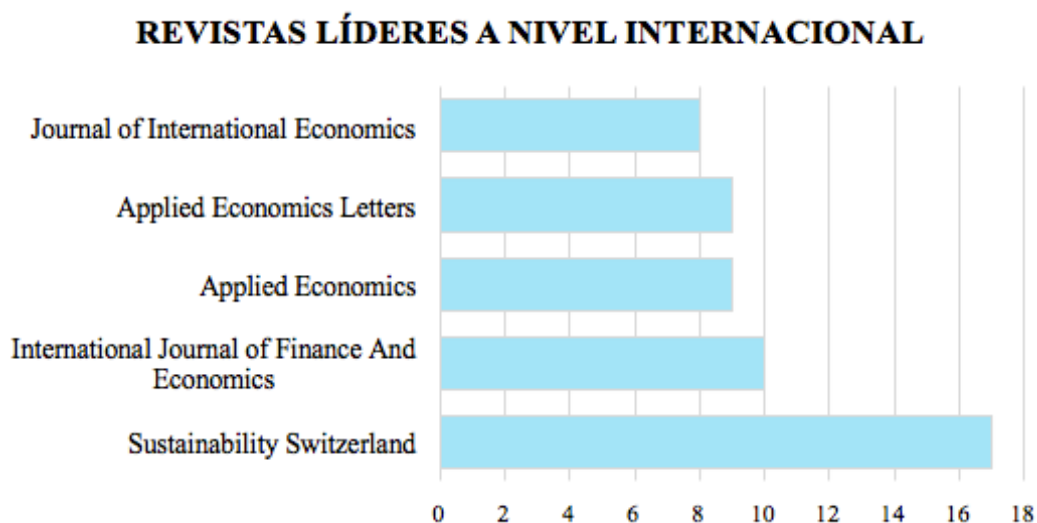


Figura 13. Revistas líderes a nivel internacional.

Autores principales: según la ecuación de búsqueda, de los resultados obtenidos posterior al proceso de inclusión y exclusión, el autor Kent Matthews es el investigador con más artículos publicados en Scopus, en relación al tema de innovación en productos financieros, con un porcentaje del 1% que equivale a 4 artículos. Matthews, es profesor de banca y finanzas en la Universidad de Nottingham y entre sus publicaciones, los temas más contribuyentes son acerca de préstamos bancarios, racionamiento de crédito, industria y eficiencia bancaria. Seguido, se encuentra el autor Wei-Yin Sun con el 0,6%, equivalente a 3 artículos, es profesor de banca y finanzas en Southeast University en Nanjing, experto en finanzas verdes y comportamiento financiero. Entre los temas más contribuyentes de sus publicaciones están el desarrollo financiero, préstamos bancarios, préstamos relacionales y apertura comercial. En tercer lugar, se encuentra Abdul Rashid de la Universidad Tun Abdul Razak en Malasia, con dos publicaciones que abarcan temas como provisiones para insolvencias financieras.

4.2.2 Resultados del análisis de literatura y contenido web

Los resultados obtenidos del análisis de literatura y contenido web, corresponden a la identificación de tendencias en productos de ahorro y crédito en el contexto global. A continuación, se describen las tendencias con sus respectivos productos.⁵



Figura 14. Tendencias en productos de ahorro y crédito.

4.2.2.1 Tendencia de Inclusión Financiera. Son productos financieros de calidad y asequibles que promueven el bienestar y mejoramiento en las condiciones de vida de las personas.

⁵ La información regulatoria de los productos financieros se encuentra en el Apéndice G.

Dentro de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, la Asamblea general de la ONU identificó la inclusión financiera como uno de los objetivos que han guiado el programa internacional de desarrollo de la década (ONU, 2015). Su importancia radica en que el acceso a productos y servicios financieros útiles y asequibles para todos, prestados de manera responsable, facilita el crecimiento económico y permite a las personas tener un mayor control sobre sus vidas y actividades productivas como crear empresa, invertir en educación o salud, gestionar riesgos y sortear crisis financieras, todo lo cual puede mejorar su calidad general de vida.

Es por ello que, la inclusión financiera es una de las principales prioridades del Grupo del Banco Mundial para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad compartida (UFA 2020). Prueba de ello, es la tendencia en países de Europa y Asia, en la oferta de productos financieros dirigidos a personas de la tercera edad, mujeres y poblaciones en locación remota, de forma gratuita o con tasas de interés preferenciales.

Por otra parte, se ha demostrado que en Colombia los costos de los instrumentos financieros influyen negativamente en las decisiones de ahorro de las personas. De acuerdo con la investigación: “Credit and saving constraints in general equilibrium”, los altos costos y la falta de proximidad física son las principales razones por las cuales más de la mitad de colombianos no tienen una cuenta bancaria, lo cual ha aumentado el ahorro informal, la mala asignación de capital y los bajos rendimientos de los instrumentos formales de ahorro (Granda et al., 2019).

En la literatura se habla del incremento de la inclusión financiera a través de la economía digital, ya que por medio de un teléfono inteligente e internet se amplían las posibilidades de acceder cuentas de dinero móvil y otros servicios, sin la necesidad de desplazarse hasta una institución financiera. Sin embargo, de acuerdo con The Global Findex Database (2017), la economía digital por sí sola no es suficiente. Para lograr que las personas se beneficien de los servicios financieros digitales se requiere un sistema de pagos bien desarrollado que se adapte a las necesidades de los grupos menos favorecidos y de regulaciones apropiadas que garanticen la protección del consumidor (Demirgüç-Kunt et al., 2017).

4.2.2.2 Productos de la tendencia “Inclusión financiera”.

Hipoteca inversa:

Descripción: es un producto financiero de préstamo, diseñado para adultos mayores de 65 años propietarios de un inmueble, que permite convertir a dinero efectivo el valor patrimonial que representa la propiedad de su vivienda, sin perder la titularidad de la misma. De esta manera, el propietario recibe una mensualidad vitalicia como un complemento a su pensión, o bien un importe inmediato, mejorando su calidad de vida. Al momento de fallecer sus hijos podrán pagar la deuda o renunciar a la herencia (entregar la vivienda a la institución financiera).

Origen: Allahabad Bank, India.

Dirigido a: asociados mayores de 65 años con vivienda propia.

Requerimientos: personal capacitado en el marco legal de este producto.

Posible riesgo: riesgo estratégico- reputación.

Programa Family Senior y Banca a puerta:

Descripción: es una cuenta libre de comisión, que ofrece beneficios especiales como descuentos en dispositivos de asistencia y el servicio de “banca a puerta” para la recogida y entrega de dinero, documentos y recibos, a personas que domicilien su pensión en la entidad financiera.

Origen: Caixa Bank, España.

Dirigido a: asociados pensionados.

Requerimientos: personal capacitado en la gestión de efectivo, para el servicio de Banca a puerta.

Posible riesgo: riesgo operativo- fraude.

Quédese con el cambio:

Descripción: es una estrategia de ahorro pensada para que mujeres con hijos puedan ahorrar dentro de su rutina diaria, sin mayor esfuerzo. Al pagar con una tarjeta débito, se redondea la cifra a la cantidad cerrada más próxima y la diferencia se transfiere automáticamente a la cuenta de ahorros del cliente.

Origen: Bank of America, EEUU.

Dirigido a: asociados en general.

Requerimientos: alianzas estratégicas con establecimientos comerciales más frecuentados por los asociados.

Posible riesgo: riesgo operativo- evento

Advantage woman y Tarjeta mujer:

Descripción: es una cuenta de ahorros y una tarjeta de crédito respectivamente, dirigidas a las mujeres, por medio de ofertas en cursos de desarrollo de habilidades como certificaciones de TI, lecciones de música, programas de desarrollo personal y descuentos en la compra de útiles escolares.

Origen: ICICI Bank, India.

Dirigido a: mujeres asociadas.

Requerimientos: alianzas estratégicas con institutos técnicos que ofrezcan programas de desarrollo personal y empoderamiento.

Posible riesgo: no aplica.

4.2.2.3 Tendencia de Financiación Sostenible. Son líneas de crédito que incentivan el cuidado ambiental y la responsabilidad social, financiando proyectos y emprendimientos con tasas de interés preferenciales y beneficios en la forma de pago.

Se ha demostrado, en investigaciones como el análisis de oferta demanda en productos sostenibles, realizado por Kristen Heinemann (2018), el aumento de la demanda de productos de inversión sostenibles en Europa durante los últimos años. Dentro de esta tendencia, el producto más común, encontrado en el 70% de los bancos, son los fondos mutuos sostenibles, que consisten en la reunión de aportes monetarios que realizan diferentes personas, naturales

y jurídicas, con la singularidad de que estos aportes se invierten en organizaciones con propósitos ambientales. La ventaja de este instrumento de inversión es que, al ser masivo, se pueden alcanzar sumas enormes, aún si los inversionistas realizan aportes mínimos. Es decir, que su principal atractivo, además de la satisfacción personal que supone la contribución (indirecta) en el cuidado del medio ambiente, es el bajo riesgo al que se someten los inversionistas que participan con pequeñas cantidades de dinero (Lenz, 2016).

Sin embargo, el mismo estudio muestra que la mayor parte de la demanda de productos financieros sostenibles, proviene de inversores institucionales, puesto que casi la mitad de los inversores privados (45% de los encuestados) no conocen la existencia de estos productos por falta de iniciativa o no reciben una recomendación de sus asesores.

En Colombia, la oferta de productos de inversión sostenible todavía es incipiente, pues a pesar del potencial y el valor agregado de estos productos, cuentan con un mercado muy específico, que se traduce en baja rentabilidad para las entidades bancarias. Aun así, se pueden encontrar dentro de la tendencia de sostenibilidad, productos como la financiación de “vivienda verde”, en las modalidades de construcción, mejora y compra, con el fin de reducir el consumo de servicios públicos, así como los “fondos responsables” que financian empresas socialmente responsables.

A continuación, se muestran los productos sostenibles que se identificaron en el análisis de tendencias y se consideraron para Favuis, teniendo en cuenta la oferta existente en Colombia.

4.2.2.4 Productos de la tendencia “Financiación sostenible”

Crédito verde:

Descripción: es una línea de crédito dirigida exclusivamente a financiar actividades sostenibles. Aplica para proyectos de eficiencia energética, energía renovable, producción limpia y construcción sostenible.

Origen: Banca Sella, Italia

Dirigido a: asociados que requieran la financiación de un proyecto sostenible

Requerimientos: software EDGE para certificación de proyectos ambientales

Posible riesgo: riesgo estratégico- perfilamiento asociados

Fondo de crecimiento socialmente responsable:

Descripción: es un fondo colectivo que tiene como propósito financiar emprendimientos con fines ambientales, sociales y éticos, y del cual se espera obtener rendimientos a largo plazo para sus inversores.

Origen: Bendigo Bank, Australia.

Dirigido a: asociados que quieran invertir en un emprendimiento (dentro del Fondo) con impacto ambiental o social.

Requerimientos: personal con conocimiento en criterios ASG (ambientales, sociales y de gobierno).

Posible riesgo: riesgo estratégico- perfilamiento asociados y riesgo financiero- crédito.

4.2.2.5 Tendencia de Garantía Financiera. Son líneas de crédito que brindan una solución inmediata a necesidades de liquidez, a cambio de una garantía que disminuya el riesgo de crédito.

4.2.2.6 Productos de la tendencia “Garantía financiera”.

Préstamo Lombardo:

Descripción: es un préstamo que permite cubrir necesidades de liquidez y se otorga a cambio de un título de valor. El cliente no pierde el poder del título mientras se pague la deuda.

Origen: Raiffeisen des Montagnes Neuchâtelaises, Suiza.

Dirigido a: asociados que requieran financiamiento y tengan a su nombre un título de valor.

Requerimientos: no aplica

Posible riesgo: riesgo financiero-crédito

Monte de Piedad

Descripción: Es un préstamo sobre prenda. El préstamo tiene un año de vencimiento, pero se puede recuperar la prenda una vez abonado el importe de la deuda acumulada. Si no se puede devolver el préstamo, la institución financiera subasta el depósito para pagar la deuda pendiente.

Origen: Caixa Bank, España.

Dirigido a: asociados en general

Requerimientos: experto en tasación

Posible riesgo: riesgo Financiero- crédito

4.2.2.7 Tendencia de Créditos Covid. Son productos de carácter oportuno y flexible dirigidos a aquellas personas que presentaron interrupciones en el flujo de efectivo debido al impacto del Covid-19.

El desarrollo de este proyecto se dio de forma paralela a la crisis sanitaria mundial, permitiendo evidenciar su gran impacto en el sector financiero, por una parte, forzando a estas instituciones a desembolsar créditos de emergencia sin el cobro de intereses, para suplir las necesidades básicas de aquellos que se vieron más afectados. Además de la suspensión o “vacaciones” del pago de préstamos por parte de los deudores.

Por otra parte, la pandemia aceleró la digitalización de la banca minorista, que tuvo que incursionar sus servicios en los canales digitales de atención al cliente. Aquellas personas que no estaban acostumbradas a estos medios, se han visto obligadas a utilizar la banca digital y probablemente cuando terminen las restricciones seguirán utilizando estos canales para acceder a los servicios financieros (Wójcik et al., 2020).

En adelante, es probable que los gobiernos aumenten su apoyo a las finanzas digitales, como forma de construir una economía más resistente y evitar la economía negra (actividades

ilegales), que dependen del dinero físico y la evasión fiscal, y además su carácter antihigiénico ahora recibirá mucha más atención (Hadad et al., 2020).

4.2.2.8 Productos de la tendencia “Créditos Covid”.

Compra de vales Hamsterli:

Descripción: es una financiación que funciona con un directorio de empresas que están perdiendo dinero durante la crisis del covid-19, a las que se pueden comprar vales por medio de una plataforma llamada Hamsterli.ch, de esta manera, las empresas reciben el dinero que necesitan y luego de la crisis los cupones se pueden canjear.

Origen: Bank Cler, Suiza

Dirigido a: asociados en general

Requerimientos: alianza con restaurantes preferidos por los asociados que hayan sido más afectados por el Covid-19.

Posible riesgo: riesgo financiero- crédito.

Préstamo gratis:

Descripción: es un préstamo que no cobra intereses siempre que su devolución se efectúe en un periodo de tiempo pactado con la entidad financiera.

Origen: Bank of Nagoya, Japón.

Dirigido a: asociados más afectados por Covid

Requerimientos: no aplica

Posible riesgo: riesgo financiero- liquidez.

4.2.2.9 Tendencia de Vivienda Flexible. Son nuevas modalidades de financiación hipotecaria con diferentes opciones de pago, ajustables a las necesidades del prestatario.

La financiación para la adquisición de vivienda alrededor del mundo, y especialmente en Europa, ha experimentado cambios significativos en torno a su oferta. Hoy día, existe una

gran variedad de productos hipotecarios que por medio de opciones más flexibles respecto al pago de las tasas de interés y las amortizaciones del préstamo, no sólo favorecen a miles de prestatarios para que accedan a una vivienda propia, si no que impulsan el mercado inmobiliario y el crecimiento económico en su país (Bruloot et al., 2019). Italia, Reino Unido y Suiza, cuentan con las instituciones financieras líderes en la oferta de productos hipotecarios flexibles, cuyos beneficios para los deudores varían desde la posibilidad de escoger el día y el monto a pagar (Hipoteca Flexitime), hasta el cambio del tipo de interés de fijo a variable y viceversa, en cualquier momento del pago sin costo adicional (Hipoteca Multiswitch). Éstas, entre otras nuevas modalidades hipotecarias, comparten una misma causa, y es la de fomentar la tranquilidad financiera del cliente, quien al contraer este tipo de préstamo compromete gran parte de su liquidez durante un periodo de tiempo considerable.

4.2.2.10 Productos de la tendencia “Vivienda flexible”.⁶

Descanso hipotecario:

Descripción: es un préstamo hipotecario dirigido a quienes deban enfrentar gastos repentinos, pues permite suspender el pago del monto hipotecario tres veces durante su duración, por doce meses consecutivos cada una. El prestatario debe haber amortizado al menos 24 meses y dejar transcurrir 36 meses entre un descanso y otro.

Origen: Banca Popolare di Bari, Italia

Dirigido a: asociados que quieran liberar liquidez para destinarla a su familia o proyectos.

Requerimientos: personal capacitado en créditos hipotecarios

Posible riesgo: riesgo financiero- liquidez

Hipoteca Flexitime:

Descripción: es un préstamo hipotecario que ofrece al prestatario la posibilidad de decidir el día de pago y el monto a pagar.

⁶ No se asoció a estos productos el riesgo de crédito, puesto que en caso de impago el Fondo procedería a ejecutar la hipoteca para no incurrir en pérdidas.

Origen: Banco Desio, Italia

Dirigido a: asociados que necesiten financiar vivienda

Requerimientos: personal capacitado en créditos hipotecarios

Posible riesgo: riesgo financiero- liquidez

Hipoteca compensada:

Descripción: es una alternativa que combina la hipoteca tradicional con una o varias cuentas de ahorros. Funciona calculando el interés de la hipoteca sobre la diferencia entre la cantidad que debe de la hipoteca, menos el saldo que tiene en las cuentas de ahorro. El titular de las cuentas tiene libre acceso a sus ahorros, pero retirar dinero de ellas significaría pagar un interés hipotecario más alto, pues se calcularía sobre una diferencia mayor. Cabe resaltar que no se ganan intereses en las cuentas de ahorro bajo este tipo de hipoteca.

Origen: Barclays, Reino Unido

Dirigido a: asociados que necesiten financiar vivienda

Requerimientos: personal capacitado en créditos hipotecarios

Posible riesgo: no aplica

Hipoteca conjunta:

Descripción: permite que dos personas, no necesariamente cónyuges soliciten un préstamo hipotecario, siempre y cuando ambas cumplan con los criterios para el préstamo. Si uno de los dos no puede pagar su parte del pago mensual, la otra persona tiene que pagar el monto total. Ambos solicitantes tienen derecho legal sobre la propiedad. Es una forma de garantizar que ambos propietarios de la vivienda incurran con los pagos. Cada persona paga de acuerdo a su capacidad, y aunque alguno amortice más cantidad a la deuda, ambos tienen el mismo derecho sobre la propiedad.

Origen: Barclays, Reino Unido

Dirigido a: cónyuges, parejas, socios, amigos, familiares

Requerimientos: personal capacitado en créditos hipotecarios

Posible riesgo: no aplica

Hipoteca puente:

Descripción: consiste en un préstamo que aúna dos hipotecas, la de una vivienda antigua y una futura, sin necesidad de vender la primera. Así, el prestatario paga una sola cuota en vez de dos hipotecas distintas y asume el compromiso de vender la vivienda antigua en un plazo de entre dos y cinco años. Al vender la primera vivienda, se cancela la hipoteca puente con el importe adquirido de la venta, y se gestiona una hipoteca tradicional con el montante necesario para la nueva compra.

Origen: Bank Australia, Australia

Dirigido a: quienes quieran comprar un inmueble antes de vender el que tienen.

Requerimientos: personal capacitado en créditos hipotecarios

Posible riesgo: no aplica

4.2.2.11 Tendencia de productos de conveniencia. Son líneas de ahorro y crédito que facilitan la protección o adquisición de un bien o servicio durante un periodo de tiempo determinado.

4.2.2.12 Productos de la tendencia “Productos de conveniencia”.

Cuenta conjunta:

Descripción: es una cuenta de ahorros administrada conjuntamente por dos o tres clientes individuales. El capital en la cuenta no puede manejarse sin la presencia de todos los clientes conjuntos, por lo que la cogestión se puede lograr y garantizar la seguridad del capital.

Origen: Bank of China, China.

Dirigido a: asociados que necesitan administrar conjuntamente su capital, tales como: cónyuges o parejas, padres e hijos, socios comerciales, compañeros de apartamento.

Requerimientos: no aplica

Posible riesgo: no aplica

Alquiler de cajas fuertes

Descripción: es un servicio de protección de bienes preciados como joyas, documentos, medios electrónicos o pinturas. Las cajas fuertes permanecen en la entidad financiera y su alquiler tiene una duración mínima de doce meses.

Origen: Banque Cantonale de Geneve, Suiza

Dirigido a: asociados en general

Requerimientos: cajas fuertes y espacio físico.

Posible riesgo: riesgo operativo- evento

Cuenta de ahorro Holiday and vacation club:

Descripción: es una cuenta de ahorro sin costos mensuales a la cual se puede acceder sólo una vez al año.

Origen: First Commonwealth Bank, EEUU

Dirigido a: asociados en general

Requerimientos: alianzas estratégicas con aerolíneas

Posible riesgo: no aplica

4.2.2.13 Tendencia de Formación Financiera. Son productos sin cargos mensuales, diseñados para fomentar la cultura financiera en niños y jóvenes.

Hoy día, las instituciones financieras que por años se habían enfocado en atender necesidades de un mercado adulto, han comprendido que un acercamiento temprano a las nuevas generaciones, no sólo fomenta la educación financiera, también afianza la relación con los clientes del futuro.

De acuerdo con John Waupsh, en su investigación sobre los nuevos retos que enfrenta la banca: “Bankruption - How Community Banking Can Survive Fintech”, se destaca el hecho de que la generación millennial no muestra interés en el sistema financiero tradicional, y algunos no lo ven como una necesidad, pues prefieren productos alternativos como las

tarjetas prepagadas por encima de las cuentas tradicionales (Waupsh, 2017). Esto se debe entre otras razones, a las barreras normativas que establecen requisitos de edad mínima para abrir cuentas, los servicios financieros poco atractivos y la limitada capacidad financiera e inexperiencia de los jóvenes (Kokorović Jukan et al., 2020).

En respuesta a esta necesidad, la estrategia que han adoptado los proveedores de servicios financieros alrededor del mundo, ha sido modificar las cuentas tradicionales, agregando descuentos en entretenimiento, transporte e incluso agencias de viaje, con el fin de captar el interés de los más jóvenes.

4.2.2.14 Productos de la tendencia “Formación financiera”.

Pensión Bambino

Descripción: es un plan de ahorro que beneficia a niños y jóvenes. El padre, abuelo o padrino, paga las contribuciones y es el titular. Éste, determina el momento en que le entregará el contrato al niño, ya sea para su mayoría de edad, inicio de su carrera o su boda. No se paga ningún impuesto durante el ahorro.

Origen: BBBank, Alemania

Dirigido a: hijos de los asociados

Requerimientos: no aplica

Posible riesgo: no aplica

Cuenta de ahorro para niños:

Descripción: es una cuenta de ahorro para niños sin costos mensuales, que incluye descuentos en tiendas infantiles y afiliación a una editorial.

Origen: ANZ, Australia

Dirigido a: hijos de los asociados

Requerimientos: no aplica

Posible riesgo: no aplica

Tarjeta prepago:

Descripción: es una tarjeta física en la que se carga dinero para gastar en tiendas físicas o digitales. Es ideal para evitar la pérdida de dinero o robo.

Origen: artículo “Fintech y el futuro del panorama de pagos: el ecosistema de la billetera móvil: ¿un desafío para los bancos minoristas?”

Dirigido a: hijos de los asociados

Requerimientos: no aplica

Posible riesgo: no aplica

Tarjeta Joven:

Descripción: es una tarjeta de crédito dirigida a jóvenes entre 25 y 30 años con beneficios que incluyen descuentos en Spotify Premium, HBO, Apple, Booking.com y tarifas especiales en museos, centros de arte y cine.

Origen: BBVA, España

Dirigido a: asociados entre 25 y 30 años

Requerimientos: no requiere

Posible riesgo: ninguno

4.2.3 Resultados del ejercicio de polinización cruzada de modelos de negocio

El ejercicio de polinización cruzada permitió contextualizar al Fondo en torno a prácticas de competitividad y actividades clave que en la actualidad caracterizan a las compañías líderes en el sector financiero. Para posteriormente, y según el enfoque y propósito de Favuis, estas puedan ser adaptadas e implementadas.

Para conocer los modelos de negocio seleccionados para este ejercicio, y las actividades propuestas para cada práctica de competitividad, consultar el Apéndice H.



Figura 15. Patrones de competitividad.

Sostenibilidad: garantizar una gestión responsable en la que se tengan en cuenta los riesgos y las oportunidades ambientales, sociales y económicas, procurando la prosperidad mutua entre el Fondo, el asociado y la comunidad.

Ciberseguridad: intensificar los controles de seguridad en los canales de comunicación con tecnología de protección de datos y transacciones, con el fin de prevenir violaciones que afecten significativamente las operaciones y la reputación del Fondo.

Omnicanalidad: ofrecer un servicio de atención integral que le permita al asociado realizar pagos, transacciones y consulta de saldos por medio de canales digitales y en línea, apoyados en la inteligencia artificial (chatbot) para sus operaciones diarias, con el fin de aumentar la productividad comercial y atender la necesidad actual de inmediatez.

Asesoramiento financiero: brindar servicios de asesoramiento de plan de vida financiera (comienzo, matrimonio, hogar, familia, jubilación y herencia) de forma personalizada, acompañado de herramientas de simulación de préstamo y ahorro que sean rápidas, sencillas y útiles, y que faciliten la comprensión de las opciones financieras que mejor se adecúan a cada asociado.

Fidelización: implementar programas de recompensa para los asociados como la emisión de tarjetas de fidelidad en asociación con otras empresas (como aerolíneas, empresas de automóviles y empresas de combustible), con descuentos especiales, acumulación de puntos y bonificaciones para clientes leales.

4.3 Resultados de la identificación de oportunidades de innovación

A continuación, se describe la plataforma de crecimiento, que se diseñó a partir de la integración del análisis del contexto organizativo del Favuis, y el análisis de tendencias en productos financieros.

Nombre de la plataforma de crecimiento: Favuis a la medida.

Propósito La plataforma de crecimiento Favuis a la medida, tiene como objetivo proyectar el Fondo en torno al desarrollo de productos financieros flexibles, que se ajusten a las necesidades de financiación e inversión de los asociados y contribuyan en su planificación a largo plazo.

Oportunidades de innovación las siguientes oportunidades de innovación identificadas durante el análisis del contexto organizativo en Favuis, sirvieron como base para la ideación de las iniciativas que conformaron la plataforma de crecimiento “Favuis a la medida”.

- ✓ La principal línea de financiación en el Fondo es el crédito hipotecario.
- ✓ Gran cantidad de asociados en el rango de edad próxima a pensionarse.
- ✓ Marcada cultura de ahorro de los asociados, independiente de sus ingresos.
- ✓ Comportamiento de compra con preferencia en almacenes de cadena.
- ✓ Alto porcentaje de asociados con hijos.
- ✓ Gran porcentaje de asociados con productos de inversión en otras entidades.
- ✓ Alta capacidad de endeudamiento en administrativos activos de 40 y 50 años.
- ✓ Alta capacidad de ahorro en administrativos activos y pensionados de 60 y 70 años.

- ✓ Poca visibilización de algunos productos financieros en el Fondo.

Capacidades implicadas son las capacidades distintivas con las que cuenta Favuis, que facilitarán el desarrollo de las iniciativas planteadas.

- ✓ Capacidad de crear alianzas estratégicas.
- ✓ Capacidad de generar competitividad.
- ✓ Capacidad de conectar a las familias.
- ✓ Capacidad de liderar la transformación social.
- ✓ Capacidad de estimular el desarrollo de nuevos proyectos.
- ✓ Capacidad de escucha al asociado.
- ✓ Capacidad de generar vínculos de confianza entre los asociados.

Iniciativas para el desarrollo de nuevos productos financieros las siguientes iniciativas son el resultado de la plataforma de crecimiento “Favuis a la medida”. Con ellas se exponen los productos financieros que se consideraron idóneos para el Fondo, dada la priorización de las oportunidades de innovación.

- ✓ **Iniciativa 1.** Potenciar la financiación de vivienda en Favuis, a través de la implementación de nuevas modalidades para el pago de préstamos hipotecarios, que ayuden a liberar liquidez y mejorar el bienestar financiero del asociado.
- ✓ **Iniciativa 2.** Incentivar la inversión por medio de la habilitación de cuentas conjuntas, que sumen la capacidad de ahorro de varias partes con un propósito en común, y aceleren la consecución de los objetivos de los asociados.
- ✓ **Iniciativa 3.** Fomentar la inclusión por medio de alianzas estratégicas con otras entidades que posibiliten la oferta de nuevos productos y servicios pensados en mejorar la cotidianidad financiera de los asociados mayores.

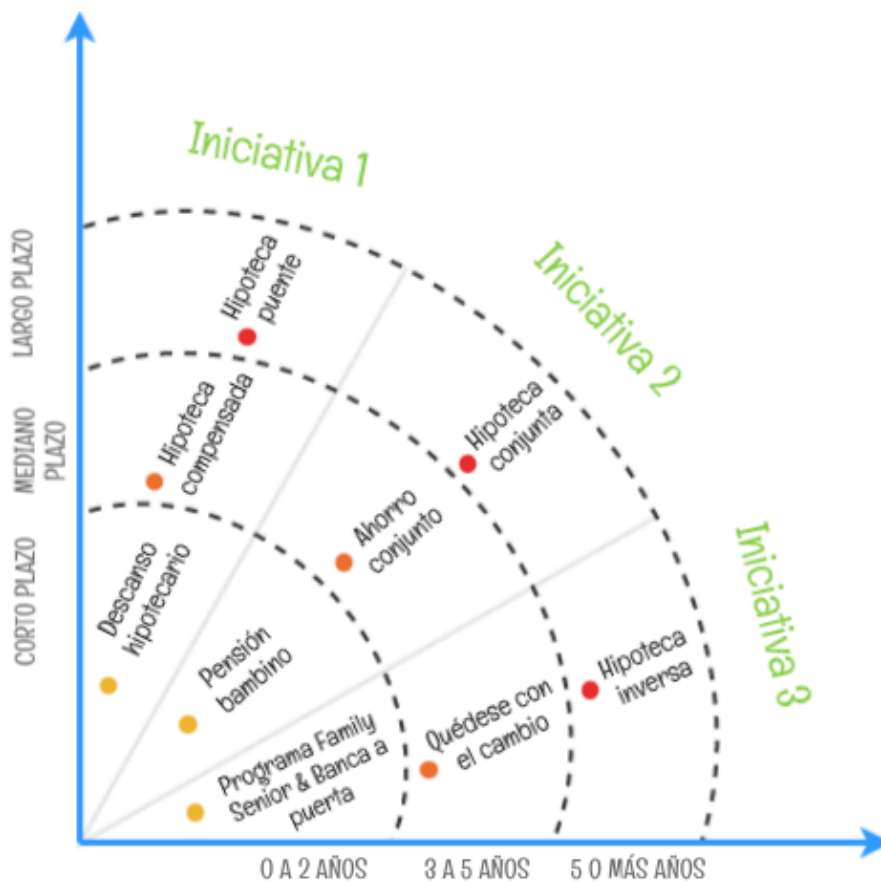


Figura 16. Iniciativas en nuevos productos financieros

Organizaciones de referencia Banca Popolare di Bari, Barclays, Bank Australia, BBBank, Bank of China, Caixa Bank, Bank of America, Allahabad Bank.

4.4 Resultados del portafolio de propuestas de innovación

De las iniciativas planteadas para el Fondo, la Pensión Bambino, la Hipoteca compensada y la Hipoteca inversa, respectivamente en el corto, mediano y largo plazo, fueron los productos seleccionados por el comité de innovación. Los manuales o reglamentos de estos productos se encuentran en el Apéndice I.

4.5 Evaluación financiera del producto escogido por la organización

El producto seleccionado para realizar el estudio financiero fue la Pensión Bambino, cuyo manual se encuentra en el Apéndice I, allí se describen sus condiciones y especificaciones. Para este análisis se llevó a cabo una estimación de ingresos, costos y gastos que supondría la implementación de la Pensión Bambino en Favuis, proyectado en diez años. A continuación, se muestran los cinco primeros, la proyección completa se encuentra en el Apéndice J.

Ingresos: están dados por los aportes variables de los asociados que contraigan este ahorro. Para estimar un valor aproximado de la cantidad de dinero depositada por cada cuenta “Pensión Bambino” para un año, se promediaron los aportes de ahorro del último año de los asociados con hijos menores de edad, empleando los extractos suministrados por Favuis.

En cuanto a la cantidad de cuentas abiertas, se fijó el 30% del registro de asociados con hijos menores de edad, aumentando en 3% para los años posteriores a su implementación.

Para conocer el número de asociados con hijos menores de edad, se contó con la base de datos para el “Bono aguinaldo”, dirigido a quienes habían registrado a sus hijos menores de doce años hasta diciembre de 2020. En total fueron 239 asociados.

CUENTAS ABIERTAS	2022: 30%	2023: 33%	2024: 36%	2025: 39%	2026: 42%
239 asociados con hijos menores de edad	72	79	86	93	100

PROYECCIÓN DE INGRESOS	2022	2023	2024	2025	2026
Aporte anual aproximado por asociado	\$987.500	\$987.500	\$987.500	\$987.500	\$987.500
Cuentas abiertas	72	79	86	93	100
Recaudo*	\$70.803.750	\$77.884.125	\$84.964.500	\$92.044.875	\$99.125.250
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN	\$6.047.820	\$12.642.187	\$19.912.050	\$27.724.300	\$36.182.929

Figura 17. Proyección de ingresos

El margen de intermediación representa el porcentaje de los ingresos de los que dispone el Fondo, dado que casi la totalidad del dinero recibido se asigna a créditos. Éste dato es variable y se estimó después del 2021 utilizando la media móvil a partir de los históricos del Fondo.

Inversión inicial: lo primero a considerar para la implementación del producto, es la actualización del módulo transaccional de la página web de Favuis, en la que se habilite la nueva línea de ahorro a término “Pensión Bambino”, además del tiempo empleado en instruir al personal asignado para comunicarlo a los asociados.

Para determinar el valor por hora de trabajo de los colaboradores involucrados, se utilizó la base de datos de Favuis para conocer su sueldo, y este se dividió entre las 194 horas laborales al mes.

INVERSIÓN INICIAL	Horas	Valor/hora	Personas	Inversión
Actualización de la plataforma web	4	\$39.200	1	\$156.800
Instrucción del personal	2	\$10.500	1	\$21.000
	2	\$39.200	1	\$78.400
	2	\$12.100	1	\$24.200
Elaboración del contrato	-	\$908.526	1	\$908.526
Total inversión inicial				\$1.188.926

Figura 18. Inversión inicial.

Costos y gastos: es la inversión de dinero en la que incurriría Favuis al implementar la Pensión Bambino.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costo/hora del personal**	\$9.500	\$9.792	\$10.076	\$10.376	\$10.682	\$10.998
COSTOS Y GASTOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Inflación	2,73%	3,07%	2,90%	2,99%	2,94%	2,96%
Publicidad	\$856.800	\$883.104	\$908.714	\$935.839	\$963.376	\$991.928
Papelería del contrato	\$21.510	\$2.164	\$2.227	\$2.294	\$2.361	\$2.431
Trazabilidad y legalización del contrato**	\$170.288	\$17.135	\$17.632	\$18.159	\$18.693	\$19.247
Interés remuneratorio	-	2,97%	3,48%	3,97%	4,48%	4,98%
Remuneración total*	\$0	\$2.099.331	\$5.178.055	\$9.284.761	\$14.585.130	\$21.138.902
Total costos y gastos	\$1.048.598	\$3.001.735	\$6.106.629	\$10.241.052	\$15.569.560	\$22.152.508

Figura 19. Costos y gastos.

- ✓ Los valores de la inflación hasta el 2022 se tomaron de la encuesta de expectativas de inflación del Banco de la República. Por ser una serie de tiempo, para los años siguientes se pronosticó utilizando el cálculo de media móvil.
- ✓ El gasto de publicidad corresponde al precio de comunicar un solo producto, y lo establece la agencia publicitaria con la cual trabaja el Fondo. Equivale a \$60.000 COP más IVA al mes.
- ✓ La papelería del contrato es el gasto que implica la impresión del documento y fotocopias, estimado en trescientos pesos por cuenta nueva.
- ✓ La trazabilidad y legalización del contrato corresponde al tiempo posterior a la firma, que requiere el trabajador para verificar, legalizar y archivar el documento. Se fijó en un cuarto de hora por cada contrato, con la supervisión de un colaborador que devengue dos salarios mínimos mensuales, más la respectiva inflación.
- ✓ El interés remuneratorio representa la rentabilidad a favor del titular de la cuenta, es decir del asociado, y se plantea de la siguiente forma:
 - Al vencimiento del 1er año = tasa para DTF + 1 punto
 - Al vencimiento del 2º año = tasa para DTF + 1.5 puntos
 - Al vencimiento del 3er año = tasa para DTF + 2 puntos
 - Al vencimiento del 4º año = tasa para DTF + 2.5 puntos
 - Al vencimiento del 5º año = tasa para DTF + 3 puntosLos valores de la tasa para un depósito a término fijo a partir del 2021 se estimaron empleando la media móvil sobre los valores históricos del Banco de la República. Cabe aclarar que este interés se estableció para fines académicos, dado que las verdaderas tasas serían definidas por la Junta Directiva.
- ✓ La remuneración total equivale al producto entre el interés remuneratorio y el recaudo acumulado por todas las cuentas.

Flujo de caja: hace referencia a las salidas y entradas netas de dinero que tendría Favuis con la implementación de la Pensión Bambino.

Flujo de caja = total ingresos – (inversión inicial + total costos y gastos)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FLUJO DE CAJA	-\$2.237.524	\$3.046.086	\$6.535.558	\$9.670.998	\$12.154.740	\$14.030.421

Figura 20. Flujos de caja.

Se observa que el flujo de caja es negativo para el 2021, esto se debe a que en este año únicamente se tienen en cuenta los costos de implementación.

VPN: a través del cálculo del valor presente neto se evaluó el producto propuesto, evidenciando su viabilidad con un resultado superior a cero. La tasa de oportunidad empleada en este cálculo se ubica en el segundo semestre del 2020 tomada del COLCAP.

$$\text{VPN} = \$ 34.008.373$$

Márgenes de utilidad: representa el porcentaje de los ingresos destinados como ganancia al Fondo. Éste margen, disminuye los primeros años dado que el interés remuneratorio es incremental, lo que a su vez aumenta los costos. Sin embargo, al vencimiento del quinto año, la tasa de interés se mantiene en tres puntos, haciendo que se establezca el margen de utilidad.

	2022	2023	2024	2025	2026
MARGEN DE UTILIDAD	50%	52%	49%	44%	39%

Figura 21. Márgenes de utilidad.

5. Conclusiones

Entre los modelos de negocio estudiados, se evidenció que el sector bancario es el más innovador en la oferta de productos de ahorro y crédito, teniendo en cuenta que fueron estas instituciones las que aportaron mayor valor a la búsqueda de tendencias, y englobaron la oferta de productos financieros en cooperativas y empresas fintech. Esto, lejos de sugerir que otras organizaciones sean poco innovadoras, demuestra que aunque todas proveen servicios financieros, innovan desde distintos escenarios de acuerdo con su propósito. Mientras que las entidades bancarias se rigen por fines lucrativos, a las cooperativas se les atribuye priorizar el bienestar social y económico de sus partes y el cuidado de su entorno, y pese a que sus productos se limitan a suplir las necesidades fundamentales de los usuarios, su naturaleza solidaria los hace altamente competitivos en precios.

Igualmente, es preciso recalcar el impacto que tienen las fintech en el mercado, principalmente por liderar la transformación de los servicios financieros tradicionales, con el desarrollo de nuevas tecnologías. De hecho, existen algunos productos de financiación inclusivos únicos en este modelo, sin embargo, el propósito de las fintech, y el enfoque de su innovación, radica principalmente en proporcionar un medio más eficiente y garantizar la seguridad para los productos ofrecidos por otras entidades financieras.

Por otra parte, las organizaciones pertenecientes al sector solidario, específicamente los fondos de empleados, se rigen por un marco regulatorio muy robusto, que dificulta, e incluso inhibe la implementación de nuevos productos financieros. Esto, hace necesaria la ideación de estrategias tales como la creación de convenios con otras entidades, que viabilizan su oferta, pero que en la mayoría de casos no representa mayor beneficio para los fondos.

Las organizaciones financieras están dirigiendo su oferta de servicios en torno a las tendencias que se definen en este proyecto, entre las cuales se destaca el uso de instrumentos financieros para promover la inclusión y la sostenibilidad, sin embargo, es necesario reconocer que actualmente la competencia radica en el uso de tecnologías que les facilite a los usuarios el acceso a dichos productos.

La caracterización de los asociados en Favuis evidenció una gran heterogeneidad en su base social, donde se encuentran diversos perfiles con diferentes necesidades, por lo que resulta más factible el diseño de servicios financieros pensados en grupos específicos, más que para toda su población.

6. Recomendaciones

La etapa de socialización de los resultados en Favuis, permitió identificar productos que hacen parte de su portafolio actual, pero que cuentan con poca visibilidad. Se recomienda al Fondo, fortalecer la estrategia de mercadeo y promoción para los productos incógnitos y los nuevos productos a implementar.

El análisis de tendencias evidencia que la innovación en productos financieros en el mercado actual, es inherente al uso de herramientas digitales. Se sugiere al Favuis, acompañar la oferta de sus productos financieros con algunas de las prácticas de competitividad identificadas en el ejercicio de polinización cruzada, principalmente aquellas que favorecen las operaciones diarias del asociado por medio del sitio web del Fondo, como la implementación de inteligencia artificial (chatbot) para brindar una atención continua y la habilitación de simuladores de ahorro y crédito que faciliten la estimación de cuotas y la selección del producto idóneo.

El análisis de los registros de compras efectuadas por los asociados es información clave que Favuis puede continuar actualizando para mantenerse al día en la identificación de patrones de consumo por temporadas, que orienten la ideación de alianzas estratégicas para ofrecer de forma acertada beneficios a los asociados. Por lo cual, se recomienda al Fondo automatizar la categorización de los registros de tarjetas débito, a modo de simplificar dicho análisis.

Se recomienda al Favuis ejecutar un estudio de mercado previo a la implementación de la “Pensión Bambino”, que garantice con precisión su rentabilidad, dado que el estudio de viabilidad desarrollado en este proyecto responde a un ejercicio de estimación.

Referencias bibliográficas

- Accenture Financial Services (2017). Estudio Global de Consumidores en Distribución y Marketing.
- Aguirre, L. S. J. R., & Ávalos, J. L. R. (2007). Análisis comparativo de la banca ética con la banca tradicional: identificación de indicadores. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 76). Universidad de La Rioja.
- Akgün, A, Byrne, J, Keskin, H. (2005) Redes de conocimiento en proyectos de desarrollo de nuevos productos: una perspectiva de memoria transactiva. *Información y Gestión* 42 (8): 1105 - 1120 .
- Alarcón, M. G. (2012). El Ahorro: Análisis Financiero. Lima, Perú: Investigación Monográfica.
- Assadi, D., Ashta, A., & Jung, A. (2018). A tale of three musketeers of alternative finance: Stagnating microcredit, growing P2P online lending and striving for slow money. *Journal of Innovation Economics Management*, (2), 13-36
- Bakaikoa, B., Begiristain, A., Errasti, A., & Goikoetxea, G. (2004). Redes e innovación cooperativa. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (49), 263-294.
- Barbosa Ramírez, D., Medina López, C., & Vargas López, M. (2014). Globalización, capitalismo financiero y responsabilidad social empresarial: tensiones estructurales. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 14(27), 135-154.
- Barea, J. y Monzón, JL: La economía social en España. En *Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública* , Valencia: Ed. Ciriec-España, 1992.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.

- Boubeta, A. R., Mallou, J. V., Tobío, T. B., & Mangin, J. P. L. (2000). El valor de la marca a partir de su relación con el consumidor. *Psicothema*, 12(2), 247-254
- Bravo Ibarra, E. (2017). Vigilancia Tecnológica del Sector Solidario
- Bravo, E., Herrera, L., Del Valle, D. (2009). Un modelo de referencia de la capacidad de innovación: Un estudio de casos exploratorio en el sector audiovisual español
- Bresman, H., Birkinshaw, J., & Nobel, R. (1999). Knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of international business studies*, 30(3), 439-462.
- Bruloot, D., Callens, E., & De Muynck, M. (2019). Credit intermediation and the European internal market for mortgage credit. *Law and Financial Markets Review*, 13(1), 41-53.
- Cabanillas, F. L., & Leiva, F. M. (2013). Determinación de los perfiles de los usuarios de banca electrónica a partir de la satisfacción online: una aplicación empírica. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, (2)
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economía social: conceptos, fundamentos y tipología. *Revista katálysis*, 11(1), 61-72.
- Candía, J. G., Coliñanco, L. G., Caro, C. L., & Hernández, N. R. (2014). Estrategia y cultura de innovación, gestión de los recursos y generación de ideas: prácticas para gestionar la innovación en empresas. *Pensamiento & gestión*, (36), 109-135.
- Castañeda, E. H. P., García, J. M. G., & Mendizábal, G. A. (2016). Los factores determinantes del comportamiento innovador de las cooperativas: un análisis para el caso de Castilla y León. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (122), 252-284.
- Castellanos Domínguez, Ó. F., Fúquene Montañez, A. M., & Ramírez Martínez, D. C. (2011). *Análisis de tendencias: de la información hacia la innovación*. Universidad Nacional de Colombia.

- Castells, M. (1996). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Vol. 1 México siglo XXI 1996.
- Castro, V. (2016). Cómo medir la innovación. Las métricas de la innovación. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/valvanera-castro-fernandez/2016/11/13/como-medir-la-innovacion/>
- COBIS Financial Agility Parters (2019). Cinco Bancos que apostaron a la disrupción financiera. Recuperado de <http://blog.cobiscorp.com/bancos-innovadores-disrupcion-financiera>
- Cooper, RG, Edgett, SJ y Kleinschmidt, EJ (2001). Gestión de cartera de nuevos productos.
- Davila Ladron de Guevara, R., Vargas Prieto, A., Blanco, L., Roa, E., Cáceres, L. S., & Alfredo Vargas, L. (2018). Characteristics of the Colombian solidarity economy. Approaches to influential currents in Colombia. *CIRIEC-ESPAÑA REVISTA DE ECONOMÍA PÚBLICA SOCIAL Y COOPERATIVA*,93, 85-113.
- De Bogotá, C. D. C. (2019). Design thinking en el sector fintech: una forma de pensar para innovar.
- De las Oportunidades, B., & de Colombia, S. F. (2015). Reporte de inclusión financiera.
- De Sebastián, L. (2004). *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas: Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Grupo Editorial Norma.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2020). The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and Opportunities to Expand Access to and Use of Financial Services. *The World Bank Economic Review*, 34(Supplement_1), S2-S8.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6, 204-223. doi:10.1287/orsc.6.2.204.
- Díaz Pimiento, A. M. (2014). Innovación en las empresas de servicios.

- Díaz-Delgado, M. F., Martínez-Ardila, H. E., Becerra-Ardila, L. E., & Bravo-Ibarra, E. R. (2016). Caracterización de prácticas de capacidad de innovación en organizaciones: Revisión literaria y diagnóstico en unidades de servicios.
- Díaz, M. J. F. (2005). La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas. *Educación XXI*, (8), 67-86.
- Elche Hortelano, M. D. (2005). La innovación en los servicios: análisis de la relación de tipo de servicios-patrón de innovación y su incidencia en el resultado.
- Escauriaza, M. J. (Noviembre de 2001). Innovación en servicios. Innovación en servicios. Madrid, España.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo & Desarrollo*, 23(107).
- Ganesh, S. & McAllum, M. (2012). Volunteering and Professionalization: Trends in Tention?. *Management Communication Quarterly*, 26 (1), 152-158.
- Garavito Hernández, Y. *La innovación de producto: un análisis de sus determinantes y su efecto en la supervivencia empresarial* (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Gavín, A. (2013). La Polinización cruzada como fuente de creatividad. Pensamiento Administrativo. Recuperado de <https://manuelgross.blogspot.com/2017/10/la-polinizacion-cruzada-como-fuente-de.html>
- Global Strategy Group. (2016). creating growth plataforms: working to deliver sustainable long- term revenue growth. *KPMG International*. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/creating-growth-platforms.pdf>

- Gomes, C., & Ribeiro, E. (2009). Análisis de contenido en investigaciones que utilizan la metodología clínico-cualitativa: aplicación y perspectivas. *Rev. Latino-am Enfermagem*, 17(2).
- Gómez, D. (2016)., Polinización cruzada. Recuperado de <https://bienpensado.com/polinizacion-cruzada/>.
- González A., M.F. y Villalobos G., D.C. (2009). Desarrollo de los fondos de empleados de Bogotá (2002-2007) y análisis de cumplimiento de los fondos de solidaridad. Tesis. Administración de Empresas. Obtenido de Universidad de la Salle.
- González, J. C., Sáez, P. L., & De Castro, G. M. (2009). La influencia de las capacidades dinámicas sobre los resultados financieros de la empresa. *Cuadernos de estudios empresariales*, 19, 105.
- Granda, C., Hamann, F., & Tamayo, C. E. (2019). Credit and saving constraints in general equilibrium: A quantitative exploration. *Journal of Development Economics*, 140, 302-319.
- Grasso, J. (2017). Calidad del Servicio Bancario. Finanzas Digital. Recuperado de <https://www.finanzasdigital.com/2017/03/calidad-del-servicio-bancario/>
- Guarín, A. (2017). ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas de los Fondos de Empleados?. La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/finanzas-personales/ventajas-y-desventajas-de-los-fondos-de-empleados-2529851>.
- Gutiérrez, A. C. M. (2010). Tercer sector e innovación: experiencias, desafíos y oportunidades. *Revista Internacional de Organizaciones*, (5), 165-183.
- Hadad, S., & Bratianu, C. (2020). Dematerialization of banking products and services in the digital era. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(3), 318-337

- Heinemann, K., Zwergel, B., Gold, S., Seuring, S., & Klein, C. (2018). Exploring the Supply-Demand-Discrepancy of Sustainable Financial Products in Germany from a Financial Advisor's Point of View. *Sustainability*, 10(4), 944
- Heredia, R. (2018). *Ecosistemas Digitales*. Paraná, Argentina. Editorial Errepar.
- Herring, S. C. (2009). Web content analysis: Expanding the paradigm. In *International handbook of Internet research* (pp. 233-249). Springer, Dordrecht.
- Kankainen, A. (2002). *Thinking model and tools for understanding user experience related to information appliance product concept*. Tesis Doctoral, Helsinki University of Technology, 9 de Diciembre de 2002.
- Kim, I., & Kuljis, J. (2010). Applying content analysis to web-based content. *Journal of Computing and Information Technology*, 18(4), 369-375.
- Kokorović Jukan, M., Okičić, J., & Hopić, D. (2020). Remittances as an opportunity to increase savings and financial inclusion of youth in South East Europe. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 1-14.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. (6 Edición) Editorial Prentice Hall.
- Kreutzer, K., & Jäger, U. (2011). Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* XX(X) 1–28, SAGE Publications1-28.
- Kumar, V. (2004). *Innovation Planning Toolkit*. Illinois Institute of Technology, 8785, 17–21.
- Lenz, R. (2016). Peer-to-peer lending: opportunities and risks. *Eur. J. Risk Reg.*, 7, 688
- Liu, R. (2014) Aprendizaje de gestión en redes empresariales: el proceso y los efectos.
- Martínez-Puche, A. (2012). Análisis de las redes empresariales y su incidencia territorial. Transferencia tecnológica, aprendizaje e innovación. *Revista de Estudios Andaluces*, (29), 18-58.

- Martínez-Tur, V., & Peñarroja, V. (2012). *Innovación en el tercer sector¿crisis de iniciativa?.* ICONG.
- Martínez, H., Bravo, E., & Ardila, L. E. B. (2013). Gestión de la tecnología: estructura intelectual de las investigaciones de la última década. *Tecnura*, 17(35), 90-106.
- Martínez, M. A. (2004). «Experiencia de la empresa de inserción Albino 20» en F. Salinas Ramos y J.M. Herranz de la Casa (Coords.). *La economía social como puerta de integración sociolaboral de los inmigrantes.* Universidad Católica de Ávila.
- Mejía-Trejo, J., & Sánchez-Gutiérrez, J. (2014). Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, 11(42), 105-128.
- Morales, A. (2010). Tercer Sector e Innovación: experiencias, desafíos y oportunidades. *Revista Internacional de Organizaciones*, (5), 165-183.
- Morales, Iur & Bustamante, Maria & Misaghi, Mehran & Osinski, Marilei. (2019). DISEÑO DE PENSAMIENTO TRANSFORMANDO LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
- Morales, V. J. G., Martínez, M. M. R., & Montes, F. J. L. (2007). Liderazgo transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 16(4), 24-46
- Nader, M. & Castro, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: Un análisis según el modelo de liderazgo transformacional-transaccional de BASS. *Universitas Psychologica*, 6 (3), 689-698.
- Oliver, R. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision.* *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Omarini, A. E. (2018). Fintech and the future of the payment landscape: the mobile wallet ecosystem. A challenge for retail banks?

- Palenzuela, V. A. (1995). Innovación en productos y mercados financieros. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (4), 27-39.
- Pérez de Mendiguren, J. C., Etxezarreta Etxarri, E., & Guridi Aldanondo, L. (2008). ¿ De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines. *Comunicación presentada a las XI Jornadas de Economía Crítica*, 27-29.
- Ramos, J., Luque O., Martínez-Tur, V., Patras, L., Estreder, Y., & Penarroja, V. (2018). Oportunidades y barreras a la innovación: un estudio cualitativo en organizaciones del tercer sector.
- Rao, J. & Weintraub, J. (2013). How Innovative Is Your Company's Culture?. *MIT Sloan Management Review*, 54 (3)
- Razeto, L. (2010). ¿Qué es la economía solidaria. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 110, 47-52.
- Riascos, C. (2017). *Prácticas innovadoras y resultados financieros y no financieros en la gestión del Fondo de Empleados Fondecop* (Doctoral dissertation).
- Rios, C. E. C., Arango, D. G., Echavarría, D. Q., & Marín, K. J. V. (2016). Evaluación del desempeño de las cooperativas de ahorro y crédito de Antioquia para el periodo 2009-2013. *Science of Human Action*, 1(2), 175-210.
- RIPES (2015). *Visión global de la economía social solidaria: convergencias y contrastes en los conceptos, definiciones y marcos conceptuales*
- Ripess. (2015). *Global Vision for a Social Solidarity Economy: Convergences and Differences in Concepts, Definitions and Frameworks*. , pp. 1-16.
- Robert K. Merton, (1949) *On Sociological Theories of the Middle Range*, pp. 39-53 from Robert K. Merton, *Social Theory and Social Structure* (New York: Simon & Schuster, The Free Press, 1949).

Robledo Velásquez, J., Lopez, G., Zapata Londoño, W., Perez, V., & David, J. (2016). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación.

Sánchez, G. (2019). Capacidad de endeudamiento. Valencia, España: Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/capacidad-de-endeudamiento.html>

Schlossman, D. (2012). Multifactor Leadership Questionnaire. Recuperado de https://www.medinfodoc.net/uploads/1/4/0/8/14081633/med_inf_481_lmi_example.pdf

Suárez, R. et. al (2015). *El desafío de la empresa innovadora*. Editorial CODEU. Quito.

Tomalá, J. C. (2002). Ahorro y Crecimiento Económico: Evidencia Empírica de Causalidad. Santiago, Chile: Atacama

UFA (2020). Acceso Financiero Universal. Grupo Banco Mundial. Recuperado de: envivo.bancomundial.org/acceso-universal-a-servicios-financieros-antes-de2020

Universidad de Alcalá (2019). ¿Qué es la Innovación Financiera y por qué es tan importante?.

Velásquez, J. R., & Correa, S. M. R. (2014). De las ideas al portafolio de proyectos de innovación: desarrollo e implementación de procesos organizacionales en Heller Int. SA.

Vives, X. (2010). La crisis financiera y la regulación. *Occasional Paper*, 179.

Waupsh, J. (2017). Bankruption - How Community Banking Can Survive Fintech (1st ed.). Hoboken: Wiley

Wójcik, D., & Ioannou, S. (2020). COVID-19 and Finance: Market Developments So Far and Potential Impacts on the Financial Sector and Centres. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 111(3), 387-400

Zabala, Goñi (2001) El cambio son personas. La dirección de los procesos de cambio. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Zurdo, R. J. P. (2011). El sector del crédito cooperativo: hechos y tendencias de un modelo particular de banca de empresas y empresarios. *Gizarte Ekonomiaren Euskal Aldizkaria-Revista Vasca de Economía Social*, (4).