Maestría en Management Estratégico

Proyecto Integrador Caso de Negocio

Incremento de apertura de nuevas cuentas básicas para clientes en entidad Financiera en Ecuador

Walter Iván Uzca Sornoza[a] y César Daniel Martínez Gutiérrez[b] bajo la dirección de Ronald Campoverde Aguirre[c]

a Ingeniero en Sistemas. E-mail walter.uzca@uees.edu.ec
b Ingeniero en Sistemas. E-mail cesar.martinez@uees.edu.ec
c PhD en Administración Estratégica de Empresas. Profesor Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail rcampoverdea@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	El presente caso de negocio busca el aumento exponencial de apertura de cuentas básicas a clientes no bancarizados, para proporcionarle servicios financieros y permitir a su vez el aumento de pasivos en la institución bancaria.
DESCRIPCIÓN:	Aplicando el modelo de caso de negocio de Harvard, se analizó tres alternativas y su aplicabilidad bajo un enfoque estratégico y financiero.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	Se identificó un mercado no explotado de potenciales clientes.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Incrementar la cantidad de aperturas de nuevas cuentas básicas para aumentar la cantidad de clientes en la entidad financiera.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Como resultado del estudio, se seleccionó como alternativa ganadora la de absorber una fintech que ya tiene su nombre en el mercado con la idea de potenciarla y atraer a nuevos clientes.

1. Oportunidad o problema

A nivel mundial se ha visto un crecimiento importante en cuanto a la cantidad de personas que cuentan con al menos un producto financiero, el Banco Mundial realizó un estudio donde se determinó que en el mundo al menos el 76% de adultos tienen al menos cuenta bancaria frente al 51% hace una década, el 36% recibe pagos en su cuenta y dos tercios usan su cuenta bancaria con motivo de ahorros o solicitar préstamos. (Banco Mundial, 2022). Se estima que alrededor del mundo existan 1400 millones de adultos que no forman parte del sistema financiero y en base al estudio en su mayoría son personas pobres, habitantes de zona rurales y personas con baja o nula educación financiera.

En el Ecuador con una población de 17.9 millones de habitantes, (Instituto Nacional de Estadisticas y Censos, 2023), de los cuales el 35% de la población se identifica como personas no bancarizadas o que no poseen un producto financiero según el estudio realizado por el (Banco Central del Ecuador, 2023), y con un empleo informal correspondiente a un 55% de la población según datos del INEC; a su vez se identifica que la cantidad de líneas activas de telefonía celular en el Ecuador sobrepasa incluso el 100% de la población según el estudio realizado por (Ministerio de telecomunicaciones, 2024).

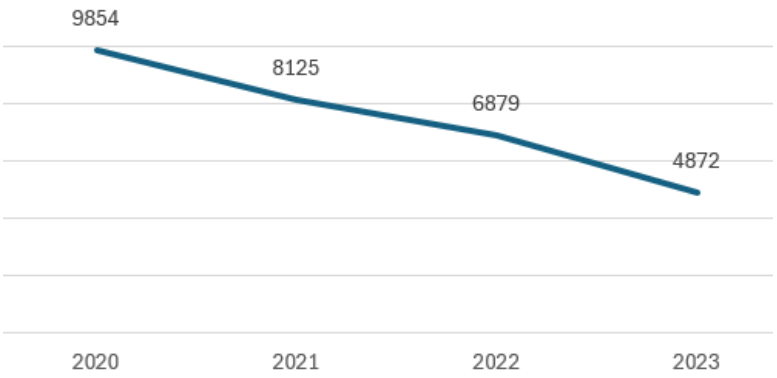
Dentro del país el sistema bancario dispone de diferentes tipos de cuentas bancarias que son definidas como tal por la (Superintendencia de Bancos, 2024), los tipos de cuenta definidos son: cuenta corriente, cuenta de ahorros y cuenta básica. Sobre esta última la Superintendencia de Bancos del Ecuador define regulaciones menos rigurosas para su apertura y los topes transaccionales permitidos son menores a una cuenta de ahorros o una cuenta corriente.

Con los datos expuestos a nivel país se identifica un número importante de la población no bancarizada y que en su mayoría son parte el sistema de empleo informal que tienen sus ingresos menores al salario básico unificado, por lo cual se ajustarían al perfil del producto denominado por el sistema financiero como cuenta básica.

Actualmente el Banco De Todos, ofrece el producto cuenta básica a través de ventas de tarjetas innominadas que permite a cualquier persona realizar la compra de la cuenta y poder acceder a una gama de servicios que están disponibles solo en un canal puntual que físicamente se encuentra en ciertas zonas con un público objetivo que se considera de bajo y medio ingreso, esta estrategia de venta se ha mantenido desde su comercialización a lo largo de la existencia del producto.

En los últimos años, el Banco De Todos, ha experimentado un decrecimiento constante en la cantidad de cuentas básicas vendidas. Este decremento refleja la creciente adopción de productos bancarios esenciales por otros lados ajenos a la institución bancaria.

Figura 1. Cantidad de ventas de cuentas básicas en el Banco De Todos por año



Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 1, se muestra la evolución de las ventas de nuevos clientes de cuenta básica a través del mecanismo previamente expuesto y se identifica claramente que la tendencia a la baja es de 29% si comparamos el año 2023 en comparación al año 2022.
Evidenciando que la propuesta por parte del banco no ha cambiado ni evolucionado desde sus inicios, y que los posibles clientes optan por otros mecanismos, se ha identificado la oportunidad de atraerlos por medio de algunas alternativas.
Así el presente caso de estudio plantea alternativas que le permitan alcanzar el incremento de número de aperturas de cuentas básicas en la institución financiera, aplicando como modelo metodológico el caso de negocio de Harvard, que evalúa las alternativas que puedan atraer a personas no bancarizadas y a personas que tengan cuentas en otras instituciones financieras a formar parte de la cartera de clientes del Banco De Todos.

Identificación de objetivos y métricas.
Para la identificación de objetivos y métricas, el caso de negocio hará base en los lineamientos estratégicos y de negocios del Banco De Todos.

Tabla 1

Objetivos y Métricas

Objetivos	Métricas
Aumentar el número de clientes nuevos que formen parte de la institución financiera.	Porcentaje de apertura de clientes nuevos (Apertura de cuentas a clientes nuevos / Total de apertura de cuentas) x 100
Incrementar los ingresos a través de la oferta de servicios financieros a clientes nuevos.	Porcentaje de ingresos por servicios financieros (Total ingresos acumulados del año en curso/ Total ingresos del año anterior en el mismo mes) x 100
Impulsar la digitalización para abaratar costos de operación al ofrecer los servicios bancarios.	Porcentaje de transacciones digitales: (Cantidad de transacciones realizadas en medios digitales/Total de transacciones realizadas) x 100

Fuente: Elaboración Propia

Dentro del Banco De Todos, el área financiera maneja algunas métricas que permite identificar el rendimiento de las diferentes fuentes de ingreso y rentabilidad de las operaciones. El porcentaje de clientes nuevos permite el aumento de captación de pasivos habilitando la posibilidad de ofrecer créditos, o invertir los fondos sea dentro del mercado local como en el mercado internacional, la cantidad de ingresos percibidos por servicios financieros ofrecidos a los clientes es una inyección importante al flujo de caja.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

El Banco De Todos cuenta con un área denominada banca de inclusión que se preocupa principalmente en los servicios que se puede brindar a los segmentos de personas que tengan como un único producto una cuenta básica, adicional a esta área del banco existe un área de transformación e innovación la cual constantemente está buscando maneras de rediseñar productos y ofrecer constante creación de propuesta de valor.

Para la generación de las alternativas se hicieron 5 sesiones de trabajo donde se desarrollaron las alternativas por medio de una mesa de diálogo donde participaron del área tecnológica, un subgerente de desarrollo de aplicaciones, dos analistas de desarrollo de aplicaciones, un desarrollador de aplicaciones; del área de inclusión financiera, un subgerente, un oficial; del área de transformación, un diseñador de experiencia de usuario, un product manager; y del área financiera un subgerente y dos oficiales.

Durante las mesas de diálogo por medio de lluvia ideas se plantearon potenciar productos ya existentes o generar nuevos productos que sean llamativos para el cliente no bancarizado, pensando siempre en la digitalización. Finalmente se tomaron las siguientes cinco alternativas como las que más se ajustaban a los objetivos del Banco De Todos:

1. Ofrecer una tarjeta de crédito que trabaje con un depósito de garantía que permita a personas con poco o nulo historial crediticio empezar a crearlo en base al uso que le dé a la tarjeta.
2. Crear una billetera digital enfocado al grupo joven con necesidades de servicios financieros, con gamificación que permita ofrecer programas de fidelización y una agresiva campaña a través de redes sociales para entrar a competir con las ya existentes.
3. Absorber a una de las fintechs más sonadas del mercado y meterla de nuestras opciones de productos, manteniendo su nombre e ir aumentado sus características con las que ya se ofrecen en la institución bancaria.
4. Realizar ferias de creación de cuentas utilizando el servicio de creación de cuentas que se tienen actualmente en universidades enfocándonos en estudiantes que cumplen recién su mayoría de edad y están iniciando su carrera que tienen diferentes necesidades de servicios financieros.
5. Habilitar nuevos puntos de corresponsales no bancarios (CNB).

Aplicamos la matriz de valoración a las cinco alternativas anteriores para poder dejarlas en las tres que vamos a profundizar más adelante. Cada funcionalidad se evalúa en una escala del 1 al 5, donde: 1 = Muy bajo | 5 = Muy alto.

Tabla 2

Matriz de Valoración de Alternativas

	Alternativa	Técnica	Económica	Operativa	Impacto esperado	Total
1	Tarjeta de crédito cupo garantía	5	5	3	2	15
2	Crear billetera digital	5	5	4	4	18
3	Absorber fintech con billetera digital posicionada en el mercado	5	4	5	3	17
4	Ferias de creación de cuentas básicas	3	3	4	4	14
5	Habilitar nuevos puntos de corresponsales no bancarios (*statu quo*)	5	5	4	3	17

Fuente: Elaboración Propia

Luego de aplicar la matriz de valoración vemos que las alternativas seleccionadas son las de implementar una billetera digital, absorber fintech con una billetera digital sonada del mercado, y por último habilitar nuevos puntos de corresponsales no bancarios (*statu quo*).

Tabla 3

Alternativas a Evaluar para el proyecto

	Alternativas	Descripción
1	Crear billetera digital	Es un App que estará disponible tanto en Google Play como Apple Store, que almacena información financiera de forma segura y que permitirá realizar transacciones con dinero de manera digital, sin necesidad de efectivo físico. Dicha App entraría a competir con el mercado existente, con un agresivo programa de recompensas para tener un mayor impacto sobre el público joven no bancarizado.
2	Absorber la fintech con billetera digital posicionada en el mercado	Una fintech es una empresa que ofrece servicios financieros de una mejor manera gracias al uso de la tecnología. La idea es adquirir una fintech que ya posee una plataforma de pagos digitalmente establecida, con una base de usuarios activa. Este proceso permite integrar servicios financieros innovadores, ampliar la oferta de productos y fortalecer la presencia en el mercado digital.
3	Habilitar nuevos puntos de CNB (*statu quo*)	El corresponsal no bancario es un establecimiento autorizado para ofrecer ciertos servicios bancarios en nombre de una entidad bancaria. Dicho establecimiento permite la venta de cuentas básicas tanto a clientes como a no clientes del banco.

3. Analizar y valorar las alternativas

En esta etapa se examinan detalladamente las tres alternativas previamente presentadas, desde una perspectiva financiera y estratégica, con el objetivo de seleccionar la opción de inversión más adecuada utilizando la metodología del Caso de Negocio de Harvard, que permite una evaluación detallada y fundamentada de cada alternativa. A continuación, se desarrolla cada una de las tres alternativas.

Alternativa 1: Crear billetera digital.

Las billeteras digitales permiten realizar transacciones electrónicas que facilitan la adquisición de bienes o servicios, para el 2025, se espera que las transacciones de ecommerce a nivel global se realicen a través de billeteras digitales o E-wallets. (Report, 2022).

La adopción del uso de estas soluciones de billeteras digitales está ganando cada vez más usuarios a nivel global, en América Latina y el Caribe ha llegado a cubrir el 64% de transacciones minoristas. (Library, 2022).

Las billeteras digitales se enfocan mucho en la facilidad de pago de los usuarios y en la experiencia que se les puede brindar, su promesa de valor es la facilidad de hacer pagos rápidos, sin procesos de llenado ni de formularios ni manejando sistemas segundos factores de autenticación que entorpezcan la experiencia de pago. Esto lo hace llamativo a un

segmento creciente de nuevas generaciones, que son nativos digitales (Prensky, 2001) que han crecido con las facilidades que los servicios digitales ofrecen y la inmediatez con la que pueden realizar una tarea.
Los bancos no solo tienen que tomar y ver como competencia a otras instituciones financieras, los bancos tienen que hoy ver como competencia a las demás aplicaciones y a demás competidores tecnológicos que puedan ofrecen cualquier servicio de facilidades de pago como Google, Amazon entre otros competidores (BBVA, 2017).
Crear una billetera digital implica una combinación de aspectos técnicos, legales, y de negocio. Se empieza definiendo el proyecto, esto es, identificando qué tipo de billetera queremos crear, realizar el estudio de mercado, que ya se lo tiene realizado, definir el público objetivo, que también sabemos cuál es, y no menos importante establecer un modelo de negocio, que indica como monetizar la billetera, como por ejemplo comisiones en pagos en comercios, pago de servicios o inclusive en transferencias de dinero.
En el aspecto legal se cuenta con personal especializado del banco para hacer cumplir las normativas locales, obtener licencias necesarias, e inclusive temas regulatorios como la protección de datos. Se continua con el diseño del producto, esto incluye el diseño de la arquitectura del sistema, tanto back-end como front-end, definir funcionalidades clave y el diseño UI/UX (Interfaz de Usuario/Experiencia de Usuario).
Luego viene el desarrollo técnico, que incluye elegir la tecnología, contratar el equipo técnico, desarrollar el back-end y el front-end, integraciones con terceros. Se continua con las pruebas de funcionalidad, pruebas de carga, pruebas de seguridad, pruebas beta y pruebas gama, para su posterior puesta en producción para empezar con el piloto, obviamente la infraestructura en producción ya estuvo preparada con antelación y todo el marketing para dar a conocer a la billetera también. Igual se debe contar con un equipo preparado para resolver problemas de los usuarios, el llamado soporte técnico, y personal para añadir nuevas funciones y mejoras a la billetera.
Para esta alternativa se requiere considerar una cantidad de personas con especialidad de ingeniería de software para poder realizar el desarrollo y el mantenimiento de las opciones, la especialidad que se requiere mayor cantidad de personas es de ingenieros de software ya que se apalanca 100% en una solución de software, es muy importante considerar personal altamente calificado y con experiencia ya que la disponibilidad y estabilidad de la plataforma es crucial para la operación del día a día.

Los supuestos para el análisis de esta alternativa serán los siguientes:

- El tiempo de implementación de la primera versión de la billetera será de 2 meses calendario.
- Se cuenta con el recurso humano del área tecnológica disponible de inmediato para realizar la implementación de la billetera.
- El personal del área de banca de inclusión dará el soporte funcional a la billetera digital.
- El primer año se llegará a 50,000 nuevos clientes y cada cliente tiene un promedio de $10.00 de saldo mensual disponible.
- La primera versión de la billetera digital va a tener las funcionalidades básicas para posterior a su lanzamiento incorporar nuevas que enriquezcan el producto
    - Pagos P2P o de cuenta a cuenta.
    - Retiros en efectivo en canales de la institución financiera.

- Creación de cuenta y habilitación de cuenta para recibir fondos desde otras instituciones o recepción de remesas.
- Recargas celulares y pagos de servicios básicos.

La adopción de una billetera digital requiere una inversión significativa en tecnología, infraestructura y marketing, pero puede ofrecer un alto potencial de ingresos si se llega a crecer exponencialmente sus usuarios *(Huang, 2020)*.

Desde la perspectiva financiera es necesario comprender que su implementación con lleva costos asociados a esta, de igual forma sus fuentes de ingresos y rentabilidad en periodo corto, mediano o largo plazo dependiendo del mercado competitivo de los servicios financieros digitales, a continuación, se detalla sus costos de implementación y flujos de caja de sus ingresos.

Tabla 4

Costo de implementación de la Alternativa 1.

Alternativa 1 – Crear billetera digital	
Desarrollo back-end para integraciones de la App.	$14,400.00
Desarrollo front-end para implementación de la App.	$7,200.00
Inversión en infraestructura para soportar aplicación.	$80,000.00
Diseño gráfico y experiencia de usuario de la App.	$3,000.00
Marketing y publicidad.	$15,000.00
Personal técnico y diseñadores para mantener aplicación posterior implementación	$40,000.00
TOTAL COSTOS	**$159,600.00**

Fuente: Elaboración Propia

Para la implementación, se necesita invertir en publicidad para dar a conocer la nueva aplicación. Las campañas incluirán publicidad tradicional y publicidad digital en redes sociales. También se requiere invertir en personal de tecnología y diseño gráfico para la implementación de la aplicación. El tiempo de implementación total será de 6 meses para una versión MVP[1] que habilitará los beneficios e ingresos descritos en el flujo de caja.
La versión inicial tendría solamente activos ciertas funcionalidades llamativas como el tema de recargas celulares y el pago de servicios, pero no todo el listado que actualmente ofrece el banco en sus canales digitales, aunque sí el recaudo de las empresas con la mayor cantidad de transacciones y también a manera de enganche el tema de no cobro de

[1] Producto Mínimo Viable

comisiones en las transferencias locales a otros bancos hasta por lo menos un año y medio de su salida a producción.

Tabla 5

Flujo de efectivo de la Alternativa 1.

Alternativa 1 – Crear billetera digital

Años	0	1	2	3	4	5
Implementación Billetera digital	159,600.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Anuales Personal	0.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Gastos Anuales de publicidad	0.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
TOTAL COSTOS	**-159,600.00**	**-70,000.00**	**-70,000.00**	**-70,000.00**	**-70,000.00**	**-70,000.00**
Ingresos netos por comisiones de pagos servicios básicos y de recargas	0.00	5,000.00	7,000.00	9,000.00	11,000.00	13,000.00
Comisiones por retiro en efectivo	0.00	10,000.00	20,000.00	25,000.00	30,000.00	35,000.00
Potencial Ingresos por aumento de pasivo	0.00	70,000.00	80,000.00	90,000.00	100,000.00	110,000.00
TOTAL BENEFICIOS	**0.00**	**85,000.00**	**107,000.00**	**124,000.00**	**141,000.00**	**158,000.00**
Saldo Neto Alternativa 1	**-159,600.00**	**15,000.00**	**37,000.00**	**54,000.00**	**71,000.00**	**88,000.00**
Saldo Actualizado (tasa)	**-159,600.00**	**13,043.48**	**27,977.32**	**35,505.88**	**40,594.48**	**43,751.55**
Saldo Actualizado Acumulado	**-159,600.00**	**-146,556.52**	**-118,579.21**	**-83,073.33**	**-42,478.85**	**1,272.70**

Tasa	15%	**VAN**	$1,272.70	
VNA	$160,872.70	**TIR**	15%	
		PayBack	4.97	Años

Fuente: Elaboración Propia

La valoración financiera se basa en los ingresos generados por las comisiones cobradas por retiros y por pagos de servicios. En los costos se consideran la publicidad y el recurso humano necesario para mantener la aplicación. Se tiene un TIR positivo, por lo que la tasa de retorno de inversión es positiva, y el VAN es de $1,272.70. A pesar de que la inversión es rentable, estos valores no reflejan cifras muy llamativas.

El enfoque estratégico de una billetera digital tiene una visión a largo plazo, y la clave de su éxito dependerá de los factores de la adopción de los usuarios, seguridad, normativo regulatorio y la capacidad de innovar en el servicio (Huang, 2020).

Así se propondría una propuesta de valor interesante para los nuevos clientes de la población no bancarizados, donde la experiencia del usuario sea amigable con respecto a la billetera digital, que esta misma preste seguridad y protección de datos con encriptación, y validación biométrica, que se encuentre dentro las normativas legales vigentes, y con las campañas de marketing que se enfoque a los beneficios de comodidad y seguridad para el usuario, más incentivos promocionales y económicos para los usuarios que quieran ser

parte de la institución. Esta nueva propuesta y forma de adquisición de una cuenta bancaria llamaría la atención de la población no bancarizada y aumentaría los ingresos por servicios, lo cual está alineado con los objetivos de la organización.

Alternativa 2: Absorber la fintech con billetera digital posicionada en el mercado

Las fintechs son empresas que aprovechan la tecnología para ofrecer productos y servicios financieros innovadores, más eficientes y accesibles, que desafían y transforman los modelos tradicionales del sector financiero.
Dentro de las características principales de las fintechs podemos destacar la innovación tecnológica, que son de mayor accesibilidad en comparación con los servicios bancarios tradicionales, priorizan la facilidad de uso y personalización, y ofrecen alternativas más económicas a los servicios bancarios tradicionales.
La compra y adquisición de una de las billeteras ya existentes o creación de alianza con una de ellas no suena tan descabellado, ya que tienen un tiempo en el mercado y poseen una cartera de clientes, y con dicha acción de adquisición de la fintech por parte del Banco De Todos se podría potenciar sus servicios digitales bancarios para ser una de las mejores billeteras digitales del mercado nacional.
Para contemplar el proceso de absorción primero habría que identificar la fintech adecuada en el mercado. En este caso apuntamos a la que tenga mayor cantidad de usuarios y que no esté asociada a ninguna institución bancaria. Además, debería tener una buena reputación, un buen desempeño y revisar la base de usuarios que posee. Debemos asegurarnos de que la visión y los objetivos de la fintech estén asociados con los del banco, esto como alineación estratégica.
Una vez identificada la fintech a comprar, el proceso siguiente sería la debida diligencia, como lo expone (Ehrhardt & Brigham, 2016), que es el proceso de investigación o auditoria que se realiza antes celebrar un contrato o transacción para hechos relevantes y evaluar riesgos asociados, dicho proceso ayudará a asegurar de que todas las facetas del negocio que se está comprando, invirtiendo o asociando estén claras y transparentes.

Se procederá con lo siguiente para la compra o adquisición de la fintech:

- Para la compra de la fintech se necesita realizar un revisión financiera, técnica y regulatoria.
    - La revisión financiera, incluye un análisis de ingresos, costos, margen operativo y proyecciones de crecimiento.
    - La revisión técnica, evalúa la robustez de la tecnología, así como su escalabilidad y compatibilidad con los sistemas del banco.
    - La revisión regulatoria, asegura el cumplimiento con normativas locales y regionales, especialmente en temas de protección de datos y privacidad.
- Teniendo en cuenta las revisiones realizadas se procede con la etapa de negociación y adquisición. Debemos decidir entre adquirir completamente la Fintech o adquirir una participación mayoritaria. Aquí nos toca definir los términos financieros como el precio, financiación y contingencias legales.
- Respecto a la gestión de recursos humanos, se tratará de retener el talento clave de la fintech, especialmente a los del área de diseño de producto y tecnología. El talento que tenga que salir porque ya se cuenta con dichas habilidades en el banco,

será debidamente liquidado cumpliendo todas las obligaciones legales establecidas en el Código de Trabajo de Ecuador.

Se explora las operaciones de la adquisición teniendo en cuenta los costos de la compra o adquisición de la fintech, y sus posibles ingresos identificados. Siendo una fintech consolidada y con una cartera de clientes vigentes de más de 300 mil cuentas e ingresos superiores al millón de dólares anuales, le dan factores valor a cotizarse, lo que involucra una inversión cuantiosa, que se detallan en la Tabla 6.

Tabla 6

Costos de implementación de la Alternativa 2.

Alternativa 2 – Absorber la fintech con billetera digital posicionada en el mercado	
Costo de compra de fintech	$15,350,000.00
Costos legales	$1,500,000.00
Costos operativos	$500,000.00
Costos tecnológicos	$100,000.00
Costos regulatorios	$50,000.00
Costos financieros	$250,000.00
Costos recursos humanos	$250,000.00
TOTAL COSTOS	$18,000,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que los costos de la adquisición de la fintech involucran no simplemente el valor de la fintech si no también aquellos costo transaccionales, tecnológicos, legales, operativos y de integración de recurso humanos e infraestructura siendo una inversión de 18 millones de dólares, para su integración e implementación dentro de la entidad bancaria que será casi inmediata después de su compra, se tienen que reflejar su flujo de caja con su respectivos ingresos y gastos, y nos permita medir la rentabilidad de esta compra.

Tabla 7

Flujo de Efectivo de la Alternativa 2.

Alternativa 2 – Absorber la fintech con billetera digital posicionada en el mercado

Años	0	1	2	3	4	5
Compra de Fintech	18,000,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos Anuales de la Fintech		1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00
TOTAL COSTOS	-18,000,000.00	-1,000,000.00	-1,000,000.00	-1,000,000.00	-1,000,000.00	-1,000,000.00
Ingresos Anuales de la Fintech	0.00	3,600,000.00	3,600,000.00	3,600,000.00	3,600,000.00	3,600,000.00
Ingresos netos por comisiones de pagos servicios básicos y de recargas	0.00	290,000.00	290,000.00	350,000.00	350,000.00	250,000.00
Comisiones por retiro en efectivo	0.00	125,000.00	130,000.00	150,000.00	175,000.00	175,000.00
Potencial Ingresos por aumento de pasivo retenido que habilita a préstamos ofrecidos	0.00	2,500,000.00	2,500,000.00	2,500,000.00	2,500,000.00	2,500,000.00
TOTAL BENEFICIOS	0.00	6,515,000.00	6,520,000.00	6,600,000.00	6,625,000.00	6,525,000.00
Saldo Neto Alternativa 2	-18,000,000.00	5,515,000.00	5,520,000.00	5,600,000.00	5,625,000.00	5,525,000.00
Saldo Actualizado (tasa)	-18,000,000.00	4,795,652.17	4,173,913.04	3,682,090.90	3,216,112.01	2,746,901.46
Saldo Actualizado Acumulado	-18,000,000.00	-13,204,347.83	-9,030,434.78	-5,348,343.88	-2,132,231.87	614,669.59

Tasa	15%	VAN	$614,669.59	
VNA	$18,614,669.59	TIR	16%	
		PayBack	4.78	años

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 7, nos bota que la aplicación de esta alternativa tiene como TIR un valor del 16% y un VAN positivo de $614,669.59, asumiendo una tasa de descuento del 15%, por lo que se considera una inversión atractiva. El PayBack sería de 4 años con 9 meses y 15 días. Se asumió una tasa de descuento del 15% por tratarse de un nivel de riesgo moderado (Brigham & Ehrhardt, 2017).

La absorción de una fintech con una billetera digital posicionada en el mercado es una táctica acertada para el Banco De Todos que busca expandir su presencia en el sector de los pagos digitales y diversificar sus productos financieros. Gracias a la integración de la fintech al banco, se beneficiará de su base de usuarios existente, su plataforma tecnológica avanzada y sinergias operativas que aumentan la eficiencia.

Sin embargo, tendrá que gestionar adecuadamente los riesgos asociados con la integración, las normas regulatorias, y la retención de clientes y al ingreso de nuevo clientes que se pueden enfocar a la población no bancarizada que será fundamental para el éxito a mediano y/o largo plazo de esta adquisición y absorción de la fintech.

Alternativa 3: Habilitar nuevos puntos de CNB. (*statu quo)*.

El termino de corresponsales no bancario (CNB), hace referencia a una red de puntos de contacto entre instituciones financieras y sus clientes que facilitan la prestación de servicios bancarios centrales a través de tecnología o procesos simplificados. Estas agencias desempeñan un papel clave en la inclusión financiera al permitir que los clientes accedan a servicios que de otro modo no estarían disponibles debido a la falta de sucursales bancarias en zonas remotas o rurales (Banco Mundial, 2018).

La habilitación de corresponsales no bancarios (CNB) es una estrategia clave para mejorar el acceso a servicios bancarios, particularmente en zonas rurales o de difícil acceso, donde las sucursales tradicionales no resultan viables. Estos corresponsales, que son comercios autorizados, ofrecen servicios como retiros, depósitos y pagos, permitiendo a los bancos brindar estos servicios de manera más accesible y económica, sin requerir una infraestructura costosa (González, 2019).

Dicha alternativa de CNB es la que se ha venido aplicando en el transcurso de los años para bancarizar cada vez a más ecuatorianos dentro del Banco De Todos, implementando CNB en puntos en donde no hay una agencia, y poder brindar los servicios bancarios a las personas sin tener que moverse distancias largas.

Habilitar nuevos CNB es fundamental para ampliar la cobertura de servicios financieros sin necesidad de abrir sucursales bancarias físicas, este modelo facilita a las instituciones bancarias acceder a segmentos de la población que históricamente han estado excluidos de los servicios bancarios, particularmente en zonas rurales o con baja concentración de población. Esto no me asegura que tenga acceso a ciertos grupos de población ya identificados, pero si me crea una ventana de ingresos nuevos. A continuación, se detalla los costos de implementación por unidad de nuevos CNB que se pretenden crear, se aspira establecer por año unas 500 unidades nuevas de CNB, y lograr como meta en 5 años un promedio de 2500 nuevos CNB, y ver en su flujo de caja la rentabilidad de este.

Tabla 8

Costos de implementación de la Alternativa 3.

Alternativa 3 – Habilitar nuevos puntos de CNB (*statu quo)*	
Costo de CNB	$500.00
Costos legales	$200.00
Costos operativos	$200.00
Costos tecnológicos	$200.00
Costos regulatorios	$50.00
Costos financieros	$150.00
Costos recursos humanos	$50.00
SUBTOTAL COSTOS X 1 CNB	$1,350.00
CANTIDAD DE CNB X AÑO	500.00
TOTAL INVERSION EN UN AÑO (CANTIDA DE CNB X COSTOS CNB)	$675,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que su costo de implementación por unidad es relativamente bajo, y como se pretende crear por año 500 unidades nuevas de CNB tenemos una inversión anual de $675,000, y en la siguiente tabla de flujo de caja se ve su posibles ingreso en un plazo de 5 años de su implementación.

Tabla 9

Flujo de Efectivo de la Alternativa 3.

Alternativa 3 – Habilitar nuevos puntos de CNB (*statu quo)*

Años	0	1	2	3	4	5
Inversión	675,000.00	675,000.00	675,000.00	675,000.00	675,000.00	0.00
Gastos Anuales		600,000.00	1,200,000.00	1,800,000.00	2,400,000.00	3,000,000.00
TOTAL COSTOS	-675,000.00	-1,275,000.00	-1,875,000.00	-2,475,000.00	-3,075,000.00	-3,000,000.00
Ingresos netos por comisiones de pagos servicios básicos y de recargas	0.00	600,000.00	950,000.00	1,400,000.00	1,600,000.00	2,000,000.00
Comisiones por retiro en efectivo	0.00	400,000.00	600,000.00	800,000.00	1,000,000.00	1,200,000.00
Potencial Ingresos por aumento de pasivo retenido que habilita a préstamos ofrecidos	0.00	200,000.00	350,000.00	500,000.00	600,000.00	750,000.00
TOTAL BENEFICIOS	0.00	1,200,000.00	1,900,000.00	2,700,000.00	3,200,000.00	3,950,000.00
Saldo Neto Alternativa 3	-675,000.00	-75,000.00	25,000.00	225,000.00	125,000.00	950,000.00
Saldo Actualizado (tasa)	-675,000.00	-68,181.82	20,661.16	169,045.83	85,376.68	589,875.26
Saldo Actualizado Acumulado	-675,000.00	-743,181.82	-722,520.66	-553,474.83	-468,098.15	121,777.11

Tasa	10%	VAN	$121,777.11	
VNA	$796,777.11	TIR	14%	
		PayBack	4.79	años

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 9, nos bota que la aplicación de esta alternativa tiene como TIR un valor del 14% y un VAN positivo de $121,777.11, asumiendo una tasa de descuento del 10%, por lo que se considera una inversión atractiva. El PayBack sería de 4 años con 9 meses y 15 días. Pero hay que tener en cuenta otros factores que se incluyen al momento de su implementación, tales como son las responsabilidades que adquieren los CNB y que implican la dependencia de terceros.

El enfoque estratégico de habilitar nuevos puntos de corresponsales no bancarios (CNB) para una entidad bancaria implica una serie de acciones clave destinadas a fortalecer la inclusión financiera y mejorar la eficiencia operativa. Primero, es fundamental realizar un análisis de mercado para identificar áreas desatendidas y evaluar la viabilidad de los nuevos CNB (González, J., & Martínez, L, 2021). Este análisis debe basarse en información demográfica y económica que permita comprender las necesidades específicas de la comunidad. Posteriormente, es necesario formar asociaciones estratégicas con comercios locales para facilitar la implementación de los puntos de servicio. Finalmente, es crucial llevar a cabo programas de capacitación para el personal y desarrollar campañas de sensibilización para promover los servicios, asegurando así que la comunidad reconozca y haga uso de estos nuevos canales.

Resumen de Análisis cualitativo de pros y contras de las alternativas

Para selección de la alternativa más optima y que ofrezca mejores beneficios y soluciones al Banco De Todos, se procedió a realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de los pros y contras de cada una de las alternativas, enfocadas en: a) Tiempo de Implementación, b) Costos de Implementación, c) Recursos Operativos, d) Impactos Financieros; el análisis cuantitativo que se realiza es a través de una ponderación que utiliza el modelo de Análisis de Preferencia de Proyectos (APP), que permite asignar valores a múltiples criterios en función de su importancia relativa para la decisión (Dyer, 1990). En este caso, los valores se han asignado en una escala del 1 al 5, donde 1 indica menor importancia y 5 mayor. Esta técnica es particularmente útil para evaluar alternativas en contextos donde se presentan pros y contras complejos y multifacéticos, facilitando un enfoque analítico a la toma de decisiones (Saaty, 2008). Los pros calificados con mayor ponderación están dentro de los lineamientos de la empresa, y los contras que se pondera con una cifra alta estar alejados de dichos objetivos.

Tabla 10

Análisis cualitativo y cuantitativo de pros y contras de las alternativas

MATRIZ						
		Enfoque	**Pros**	**Valor Ponderado**	**Contras**	**Valor Ponderado**
Alternativas	**Alternativa 1**	**Tiempo de Implementación**	Total control sobre el desarrollo	3	Alto tiempo de implementación (12-18 meses)	5
		Costos de Implementación	Posibilidad de personalización en el servicio	4	Costo estimado puede superar los USD 500,000	5
		Recursos Operativos	Capacitación del personal en tecnologías nuevas	4	Requiere infraestructura robusta	4
		Impactos Financieros	A largo plazo, podría generar mayores ingresos	3	Riesgo de aceptación del mercado y generación de ingresos	4
		Total de Ponderación		14		18
	Alternativa 2	**Tiempo de Implementación**	Rápido acceso al mercado (3-6 meses)	5	Integración técnica puede ser compleja	3
		Costos de Implementación	Reducción de costos de marketing y promoción	5	Alta inversión inicial (USD 15M o más)	4
		Recursos Operativos	Sinergias con productos existentes	5	Pérdida de la identidad de marca posible	2
		Impactos Financieros	Potencial de ingresos inmediato por base de clientes existente	5	Dependencia de sistemas heredados de la fintech	3
		Total de Ponderación		20		12
	Alternativa 3	**Tiempo de Implementación**	Fácil establecimiento de puntos de contacto en comunidades	4	Puede tomar tiempo para establecer relaciones comerciales	4
		Costos de Implementación	Costos operativos bajos en comparación con sucursales	4	Necesidad de capacitación continua de corresponsales	4
		Recursos Operativos	Diversificación del acceso a servicios financieros	4	Dependencia de comercios locales para operaciones	4
		Impactos Financieros	Potencial para aumentar la base de clientes en territorios no atendidos	4	Desafíos en el control de calidad y servicio	4
		Total de Ponderación		16		16

Fuente: Elaboración Propia

Con base al análisis realizado y la ponderación se puedo evidenciar que la alternativa 2 de adquirir una fintech con una billetera digital ya posicionada en el mercado es la viable, ya que esta alternativa permite al Banco de Todos acceder rápidamente a una base de clientes establecida y aprovechar la tecnología existente, lo que disminuye los riesgos vinculados al desarrollo de nuevos productos o a la expansión física mediante corresponsales no bancarios. No obstante, es importante destacar que los costos relacionados con la adquisición y los riesgos operativos y regulatorios derivados de este proceso no deben ser minimizados.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

En este capítulo se va a identificar los diferentes riesgos que se presentarán al implementar la alternativa ganadora, que es absorber una fintech con billetera digital posicionada en el mercado.

El riesgo se define como cualquier posibilidad de que alguna situación pueda entorpecer el normal desarrollo de funciones y actividades de una empresa, evitando que se logren los objetivos y se cumpla su misión y visión (Cruz, 2008).

Para lograr una identificación de riesgos efectiva, es crucial la colaboración de todo el personal que participó en la evaluación de las alternativas. Tener un grupo multidisciplinario logrará que se tengan puntos de vista distintos en diferentes ramas, de manera que no se nos pase por alto ciertos escenarios.

La identificación y evaluación de los riesgos en la etapa previa a la implementación aumentan considerablemente la probabilidad de éxito de la implementación de la alternativa. No lograr identificar un riesgo específico en esta etapa y encontrarlo en una etapa posterior hará muy complicado gestionarlo adecuadamente y mitigarlo de manera que no afecte el cumplimiento de los objetivos (Quijano, 2013).

A continuación, se presenta un análisis cuantitativo de los riesgos asociados con la adquisición de una fintech con billetera digital posicionada en el mercado. Para ello, utilizaremos un modelo de matriz de evaluación de riesgos que se basa en la probabilidad de ocurrencia y el impacto que los riesgos pueden tener en el negocio. Este modelo es ampliamente utilizado en la gestión de riesgos y proviene de las técnicas de análisis de riesgos en proyectos (PMI, 2017).

Modelo de Evaluación Cuantitativa de Riesgos

En este modelo se valora cada riesgo con base en dos factores:

1. Probabilidad de ocurrencia (P): Estimación de la probabilidad de que el riesgo ocurra, valorada en una escala de 0% a 100%.
2. Impacto potencial (I): Estimación del impacto potencial que tendría la materialización del riesgo, valorado en una escala de 1 a 5, siendo 1 el impacto más bajo y 5 el más alto.
3. Riesgo total: Se obtiene multiplicando la probabilidad por el impacto.

Tabla 11

Evaluación de riesgos al absorber una fintech de billetera digital

Matriz de Riesgos

Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia (%)	Impacto Potencial (1-5)	Riesgo Total (P x I)	Descripción	Impacto Potencial
1. Riesgo de integración tecnológica	75%	4,00	3,00	La integración de la infraestructura tecnológica de la fintech adquirida con los sistemas existentes puede generar incompatibilidades, retrasos o errores operativos.	Alta, especialmente si las plataformas no son compatibles o requieren ajustes costosos.
2. Riesgo de ciberseguridad	60%	5,00	3,00	La adquisición de una fintech aumenta el número de puntos vulnerables a ciberataques, dado que la integración de sistemas puede generar brechas de seguridad.	Alta, ya que la exposición de datos sensibles puede comprometer la confianza del cliente.
3. Riesgo regulatorio	50%	4,00	2,00	La empresa adquiriente debe cumplir con las normativas regulatorias locales e internacionales, lo que puede generar costos adicionales y complicaciones legales.	Moderado a alto, ya que la regulación en el sector fintech está en constante evolución.
4. Riesgo cultural y organizacional	45%	4,00	1,80	La integración de las culturas corporativas de ambas empresas puede generar conflictos, desmotivación o pérdida de talento.	Alto, especialmente si las filosofías organizacionales son significativamente diferentes.
5. Riesgo financiero	35%	3,00	1,05	La adquisición de una fintech implica un desembolso significativo, lo que puede afectar la estabilidad financiera de la empresa compradora, especialmente si no se realizan valoraciones adecuadas.	Moderado a alto, si la empresa adquiriente no realiza una debida diligencia completa.
6. Riesgo de retención de clientes	50%	3,00	1,50	Los clientes de la fintech adquirida pueden sentir incertidumbre o desconfianza con respecto a la transición, lo que podría resultar en la pérdida de usuarios.	Moderado, ya que una mala transición o una pérdida de confianza podría generar una fuga de clientes.
7. Riesgo de sobreestimación del valor de la fintech	40%	5,00	2,00	La fintech adquirida podría no ser tan valiosa como se pensaba inicialmente, lo que podría resultar en una sobrevaloración y una absorción menos rentable.	Alto, especialmente si no se realiza una adecuada valoración o auditoría de la fintech antes de la compra.

En la tabla o matriz de riesgos que se realizó con los involucrados para tener el mejor plan de acción al momento de la adquisición de la fintech, se puede observar que los riesgos de integración tecnológica y ciberseguridad son los que obtuvieron una ponderación más alta y se tendrán en cuenta su acción más lógica para mitigarlos a estos, sin dejar a un lado los otros riesgos identificados.

Plan de Mitigación de Riesgos

En la siguiente tabla, se presentan los riesgos identificados durante la evaluación y las acciones propuestas para mitigar cada uno de ellos. Estas acciones son clave para reducir la probabilidad de que los riesgos se materialicen o minimizar su impacto.

Tabla 12

Plan de Riegos y Mitigación

Riesgo Identificado	Acciones para Mitigar el Riesgo
1. Riesgo de integración tecnológica	- Realizar un análisis exhaustivo de los sistemas tecnológicos de la fintech adquirida antes de la compra. - Planificar un proceso de integración detallado con un equipo especializado en integración tecnológica. - Implementar pruebas de integración y pilotos para detectar problemas técnicos antes de la integración completa.
2. Riesgo de ciberseguridad	- Realizar auditorías de seguridad previas a la adquisición de la fintech para identificar vulnerabilidades. - Reforzar las medidas de seguridad en las plataformas con tecnologías avanzadas, como encriptación y autenticación multifactorial. - Establecer protocolos de monitoreo y respuesta ante incidentes de seguridad.
3. Riesgo regulatorio	- Consultar con asesores legales especializados para asegurarse de cumplir con las normativas regulatorias locales e internacionales. - Realizar una auditoría de cumplimiento normativo de la fintech adquirida para garantizar que no haya conflictos legales. - Monitorear cambios regulatorios y ajustar las prácticas de acuerdo con las leyes vigentes en el sector fintech.
4. Riesgo cultural y organizacional	- Analizar las culturas organizacionales de ambas empresas y planificar una estrategia de integración cultural.

Riesgo Identificado	Acciones para Mitigar el Riesgo
	- Implementar programas de capacitación y team-building para integrar los equipos de trabajo de manera efectiva. - Definir una misión y visión comunes para guiar la integración de manera coherente.
5. Riesgo financiero (pérdidas inesperadas)	- Realizar una valoración precisa de la fintech adquirida antes de la compra mediante un proceso de debida diligencia exhaustivo. - Establecer una reserva financiera para posibles gastos no anticipados derivados de la adquisición. - Controlar los costos de integración y establecer un presupuesto para prevenir sobrecostos.
6. Riesgo de retención de clientes	- Comunicar de manera clara y abierta a los clientes sobre la adquisición para evitar incertidumbre - Ofrecer beneficios exclusivos o incentivos para retener a los clientes durante el proceso de transición. - Monitorear continuamente la satisfacción de los clientes a través de encuestas y redes sociales.
7. Riesgo de sobreestimación del valor de la fintech	- Realizar una debida diligencia exhaustiva para valorar con precisión la fintech, incluyendo su estado financiero y tecnológico. - Consultar con asesores financieros para verificar el valor real de la fintech antes de la adquisición. - Evaluar los riesgos financieros relacionados con la adquisición y asegurar que la compra esté justificada.

5. Plan de implementación

Para la implementación de la alternativa de absorber a una fintech con billetera digital posicionada en el mercado, se requiere una planificación meticulosa para garantizar una integración exitosa y la creación de valor para el Banco De Todos. Este plan de implementación está diseñado para guiar todo el proceso de adquisición, desde la valoración inicial hasta la integración completa de la fintech adquirida.

El cual contendrá 4 fases de implementación que serán:

1. Análisis Estratégico y Viabilidad.
2. Integración Técnica y Desarrollo de Infraestructura.
3. Estrategia Comercial y Marketing de Lanzamiento.
4. Evaluación y Optimización Post-Lanzamiento.

Fase 1: Análisis Estratégico y Viabilidad

Objetivo: Evaluar la viabilidad de la integración de la fintech con la billetera digital en el ecosistema bancario, analizando aspectos estratégicos, financieros, técnicos y regulatorios.

Resultados Esperados:

- Informe detallado de viabilidad técnica, financiera y legal.
- Evaluación de los riesgos y oportunidades asociados.
- Definición de KPIs clave para el éxito de la integración.
- Plan de acción con un roadmap de implementación y cronograma de actividades.

Plazo de Ejecución: 2 meses

Responsable/Área de Responsabilidad:

- Dirección Estratégica: Lidera el análisis estratégico y la alineación con la misión del banco.
- Área de Tecnología de la Información (TI): Realiza el análisis técnico y los requisitos de integración.
- Área Legal y Cumplimiento: Asegura que la absorción cumpla con normativas locales e internacionales.
- Consultores Externos: Proporcionan análisis de riesgos y viabilidad.

Recursos Necesarios:

- Consultores en fintech y regulación.
- Herramientas de modelado financiero y análisis de viabilidad.
- Datos operativos de la fintech y del banco.
- Recursos humanos en estrategia, TI y legal.

Nivel de Beneficio Esperado:

- Identificación precisa de los riesgos y beneficios, lo que proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas.
- Alineación de objetivos estratégicos entre el banco y la fintech, asegurando una integración efectiva a largo plazo.

Fase 2: Integración Técnica y Desarrollo de Infraestructura

Objetivo: Desarrollar y adaptar la infraestructura tecnológica del banco para integrar la billetera digital de la fintech, garantizando una experiencia segura y fluida para los usuarios.

Resultados Esperados:

- Diseño de la arquitectura de integración y protocolos de seguridad.
- Desarrollo de interfaces y APIs para la conexión entre los sistemas del banco y la billetera digital.
- Pruebas técnicas de integración y validación de la plataforma.
- Implementación de medidas de ciberseguridad y protección de datos.

Plazo de Ejecución: 3 meses

Responsable/Área de Responsabilidad:

- Área de Tecnología de Información (TI): Diseño de la infraestructura tecnológica y desarrollo de la integración.
- Área de Innovación Digital: Diseño de la experiencia del usuario y adaptación de productos.
- Área de Seguridad y Cumplimiento: Garantiza el cumplimiento de estándares de protección de datos y ciberseguridad.

Recursos Necesarios:

- Equipos de desarrolladores, arquitectos de sistemas y testers.
- Plataformas tecnológicas para la integración (APIs, plataformas de pago).
- Infraestructura de TI (servidores, redes de comunicación, sistemas de protección).
- Herramientas de monitoreo y auditoría de seguridad.

Nivel de Beneficio Esperado:

- Integración exitosa de la billetera digital con los sistemas del banco, mejorando la eficiencia operativa.
- Reducción de costos mediante la automatización de pagos y transacciones.
- Mayor competitividad al ofrecer nuevos servicios digitales innovadores.

Fase 3: Estrategia Comercial y Marketing de Lanzamiento

Objetivo: Implementar una estrategia de marketing y comercialización para promover la billetera digital entre los clientes existentes y atraer nuevos usuarios.

Resultados Esperados:

- Desarrollo de una campaña de marketing y posicionamiento para el lanzamiento de la billetera digital.

- Capacitación del personal en los nuevos productos y servicios.
- Estrategias de adquisición de nuevos clientes y activación de usuarios.
- Creación de canales de soporte al cliente y gestión de feedback.

Plazo de Ejecución: 3 meses

Responsable/Área de Responsabilidad:

- Área de Marketing y Ventas: Desarrollo de campañas de marketing, anuncios y eventos de lanzamiento.
- Área de Atención al Cliente: Capacitación de personal y gestión de soporte a nuevos usuarios.
- Área de Tecnología de Información (TI): Soporte técnico para la integración y mantenimiento post-lanzamiento.

Recursos Necesarios:

- Presupuesto de marketing para publicidad digital y eventos (medios tradicionales y online).
- Plataformas digitales para gestionar registros y seguimiento de clientes.
- Equipo de soporte al cliente y formación.
- Herramientas analíticas para evaluar la efectividad de las campañas.

Nivel de Beneficio Esperado:

- Expansión de la base de clientes, atrayendo a nuevos usuarios interesados en soluciones digitales.
- Mejora en la percepción de la marca, posicionando al banco como líder en innovación financiera.
- Aumento de la interacción con el cliente mediante canales digitales.

Fase 4: Evaluación y Optimización Post-Lanzamiento

Objetivo: Evaluar el desempeño del sistema de billetera digital post-lanzamiento y realizar ajustes en función de la retroalimentación de los usuarios y el rendimiento operativo.

Resultados Esperados:

- Informe de desempeño post-lanzamiento (uso de la billetera, tasa de adopción, transacciones).
- Identificación de áreas de mejora basadas en los comentarios de usuarios y análisis de datos.
- Implementación de ajustes y mejoras continuas en la plataforma.
- Evaluación de la rentabilidad y retorno de inversión (ROI) de la integración.

Plazo de Ejecución: 2 meses

Responsable/Área de Responsabilidad:

- Área de Tecnología de Información (TI): Monitoreo técnico y corrección de fallos en la plataforma.
- Área de Marketing: Análisis de la adopción de usuarios y ajuste de estrategias de comunicación.
- Área de Finanzas: Análisis de ROI y medición del impacto económico.

Recursos Necesarios:

- Herramientas de análisis de datos y monitoreo del sistema (Google Analytics, plataformas de CRM).
- Equipos de soporte técnico para mantenimiento y optimización.
- Recursos para investigación de satisfacción del cliente y ajustes estratégicos.

Nivel de Beneficio Esperado:

- Optimización continua del sistema para mejorar la experiencia de los usuarios.
- Maximización del ROI y reducción de costos operativos mediante la identificación de ineficiencias.
- Fidelización de clientes gracias a una experiencia digital mejorada y servicios de calidad.

Cronograma

Tabla 13

Cronograma de Fases de Implementación

Fase	Tareas/Acciones	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Fase 1: Análisis Estratégico y Viabilidad	Estudio de viabilidad, análisis de riesgos y oportunidades					
	Análisis técnico y regulatorio					
	Definición de KPIs y roadmap					
Fase 2: Integración Técnica y Desarrollo	Diseño de la arquitectura de integración					
	Desarrollo de APIs y pruebas de integración					
	Implementación de seguridad y pruebas de funcionalidad					

Fase 3: Estrategia Comercial y Marketing	Campañas de marketing y comunicación					
	Activación de clientes y soporte al usuario					
Fase 4: Evaluación y Optimización	Análisis de desempeño post-lanzamiento					
	Implementación de mejoras y optimización					

6. Conclusiones y Recomendaciones

Con el objetivo de poder conseguir un incremento de apertura de nuevas cuentas básicas para clientes de entidad financiera en Ecuador se evaluaron algunas alternativas tanto desde el punto de vista financiero como del punto de vista estratégico, posterior al análisis de las alternativas y las métricas alienadas a los objetivos de la institución, la alternativa ganadora fue la adquisición y/o compra para absorber una fintech que ya cuente con su billetera digital posicionada en el mercado, por parte del Banco De Todos. Esta adquisición representa una estrategia clave para la adaptación al entorno financiero digitalizado, permite al banco acceder a tecnologías avanzadas, mejorar su oferta de servicios y expandir su base de clientes al integrar soluciones ágiles y centradas en el usuario. En el manejo de cuentas básicas se implementaría una optimización de procesos, incrementando la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente para poder continuar con ese nivel de atención que ya ofrece la Fintech con su billetera digital.

Se recomienda en los escenarios de adquisiciones de productos ya terminados, contar con el personal que ya vienen trabajando en aquel producto, pues vienen con cultura y objetivos distintos a la de la organización nueva a la que pertenecen, con el objetivo de maximizar el éxito de esta integración; el Banco De Todos debe garantizar una adecuada alineación estratégica, operativa y cultural con la fintech absorbida. Es crucial que se realice una inversión en capacitación tecnológica para el personal, asegurando una transición fluida y el aprovechamiento pleno de las capacidades digitales.

Dentro de las evaluaciones se debe considerar la arquitectura en la que se diseñó la aplicación y también las evaluaciones de vulnerabilidades de código fuente y de sesiones de posibles vulnerabilidades de exposición de riesgos tecnológicos. Otros puntos para considerar es la política de protección de datos y la seguridad cibernética, elementos clave en la confianza del usuario en este tipo de soluciones financieras.

Referencias

Banco Central del Ecuador. (2023). *Banco Central del Ecuador.* Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/InclusionFinanciera/ResultIF_012023.pdf

Banco Mundial. (2018). *Inclusión financiera: el papel de los corresponsales no bancarios.* https://www.bancomundial.org

Banco Mundial. (ulio de 2022). https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/07/21/covid-19-boosted-the-adoption-of-digital-financial-services

BBVA. (2017). https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/ebook-cibbva-fintech-wallet_1.pdf

Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial Management: Theory & Practice* (15th ed.). Cengage Learnin.

Cruz, B. y. (2008). Analisis de riesgo en proyectos de inversion un caso de estudio.

Dyer, J. S. (1990). A preference-based approach to multi-criteria decision-making. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis, 1(2)*, 55-66.

Ehrhardt, M. C., & Brigham, E. F. (2016). *Corporate finance: A focused approach* (6th ed.). Cengage Learning.

Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). Digital finance and fintech: Current state, research challenges, and future directions. *Journal of Business Economics, 88*(3), 303–330. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11573-018-0867-2

González, J., & Martínez, L. (2021). *Efectividad de los corresponsales no bancarios en la inclusión financiera.* Revista de Finanzas y Desarrollo, 15(2), 119-134.: https://doi.org/10.1234/rfd2021.015

González, M. (2019). La eficiencia operativa de los corresponsales no bancarios. . *Revista de Bancos y Finanzas, 24(3),* , 65-80.

Huang, Y., Wu, X., & Li, H. (2020). *Digital Wallets: Trends and Challenges in Financial Technologies. Wiley.*

Instituto Nacional de Estadisticas y Censos. (2023). https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/ecuador-crecio-en-2-5-millones-de-personas-entre-2010-y-2022/#:~:text=Quito%2C%20Ecuador%20(13%20de%20septiembre,16%2C938%2C986%20de%20personas%20en%20Ecuador.

Library, C. P. (2022). *CMI Payments Data Library.*

Ministerio de telecomunicaciones. (Octubre de 2024). https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.arcotel.gob.ec%2Fwp-content%2Fuploads%2F2024%2F12%2F1.1.1-Lineas-activas-por-servicio_y_Densidad_Octubre_2024.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK

PMI. (2017). *Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).* Project Management Institute.

Prensky, M. (2001). Nativos digitales, inmigrantes digitales. *On the Horizon, 9*(5), 1-6. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/10748120110424816

Quijano, R. C. (2013). *Identificacion de Riesgos.*

Report, T. G. (2022). WorldPay de FIS.

Saaty, T. L. (2008). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences, 1(1)*, 83-98. .

Sanchez, A., & Mártinez, P. (2017). Modelo de expansión mediante corresponsales no bancarios en países en desarrollo. . *Revista de Economía Financiera, 12(2),* , 34-45.

Superintendencia de Bancos. (Junio de 2024). *Boletin de inclusion financiera JUNIO 2024.* https://www.superbancos.gob.ec/estadisticas/portalestudios/estudios-y-analisis/

Zohar, M., & Khandekar, M. (2021). *Digital Payments and Wallets: A Comprehensive Guide. Routledge.*