

**Diseño prospectivo y estratégico del corresponsal bancarias en la ciudad de Neiva – Huila al
año 2030**

Sara Angela Sánchez Sánchez

Director

María Erika Narváez Ferrín

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Económicas Contables y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2025

Dedicatoria

A Dios; quien es el centro de mi vida. A las personas que han sido parte de mi viaje académico y personal. A mis padres, por su amor incondicional y su apoyo constante, que me han enseñado el valor del esfuerzo y la perseverancia. A Zahira Sánchez por su cariño y sus abrazos vitaminas, tan sinceros que reconfortan. Al P. Alonso Sánchez, por su compañía y por motivarme en los momentos difíciles, así como por recordarme siempre la importancia de la colaboración y el trabajo en equipo. A la Dra. María Erika Narváez Ferrin; es quien me ha llevado a cuestionar, aprender y crecer, ya que me ha proporcionado las herramientas necesarias para alcanzar mis objetivos. Por último, dedico este trabajo a todas las comunidades donde se busca la inclusión financiera y el desarrollo económico; espero que estos hallazgos del presente sean un paso más hacia un futuro más equitativo y sostenible para todos.

Resumen

El presente estudio se enfoca en el diseño prospectivo y estratégico del corresponsal bancario ZAS en Neiva, Huila, buscando garantizar su viabilidad y expansión a largo plazo y fortalecer la inclusión financiera en comunidades desatendidas para el año 2030.

Se enfrenta a retos significativos en un entorno competitivo, incluyendo la rápida evolución de la tecnología financiera y la necesidad de optimizar procesos para mejorar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

La investigación adopta un enfoque estratégico y mixto (cualitativo y cuantitativo). Se utilizan herramientas prospectivas esenciales como el MICMAC, el MACTOR, la Matriz 5W2H y el Árbol de Competencias para el análisis estratégico. Estas herramientas permitieron identificar y clasificar 25 variables clave relacionadas con la rentabilidad, la administración del personal y el progreso tecnológico.

Así las cosas, se debe centrar en la innovación tecnológica, la formación continua y las alianzas estratégicas para contrarrestar la competencia y posicionarse como líder. La planificación prospectiva es una guía a Corresponsal Bancario ZAS fuera del "camino inercial" hacia el Escenario de Cambio Anhelado (Ruptura Positiva). Este futuro implica transformar el negocio de mera transacción a un centro de servicios de valor añadido, lo que requiere una inversión estratégica en capital humano, inteligencia analítica y la diversificación de ingresos. La incorporación de esta perspectiva facilita su liderazgo en la industria y asegura su sostenibilidad y expansión.

Palabras clave: prospectiva, MICMAC, corresponsal bancario, finanzas.

Abstract

This study focuses on the prospective and strategic design of the ZAS banking correspondent in Neiva, Huila, seeking to ensure its long-term viability and expansion and strengthen financial inclusion in underserved communities by 2030.

It faces significant challenges in a competitive environment, including the rapid evolution of financial technology and the need to optimize processes to improve customer satisfaction and operational efficiency.

The research adopts a strategic and mixed approach (qualitative and quantitative). Essential prospective tools such as MICMAC, MACTOR, the 5W2H Matrix, and the Competency Tree are used for strategic analysis. These tools allowed for the identification and classification of 25 key variables related to profitability, personnel management, and technological progress.

Therefore, it must focus on technological innovation, ongoing training, and strategic alliances to counter competition and position itself as a leader. Forward-looking planning guides ZAS away from the "inertial path" toward the Desired Change Scenario (Positive Disruption). This future entails transforming the business from a mere transaction to a value-added service center, which requires a strategic investment in human capital, analytics, and revenue diversification. Incorporating this perspective facilitates its industry leadership and ensures its sustainability and expansion.

Keywords: forward-looking, MICMAC, correspondent banking, finance.

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	2
Resumen	3
Abstract	4
Lista de Tablas.....	8
Lista de Figuras	9
Lista de Apéndices	10
Introducción.....	11
Objetivos.....	13
Objetivos General	13
Objetivos Específicos	13
Justificación.....	14
Planteamiento del Problema.....	17
<i>Formulación del Problema</i>	18
<i>Sistematización del Problema</i>	19
Marco de Referencia.....	20
<i>Tendencias Emergentes</i>	25
<i>Digitalización y Tecnología Financiera</i>	26
<i>Inclusión Financiera Sostenible</i>	27
<i>Alianzas Estratégicas</i>	27
<i>Enfoque en la Sostenibilidad Ambiental</i>	27

Marco Teórico.....	27
Marco Conceptual.....	30
Reseña Histórica	35
Identificación de la Organización.....	40
<i>Corresponsal Bancario ZAS</i>	40
Direccionamiento Estratégico.....	41
Marco Legal.....	42
Europa.....	42
África	42
Asia	43
Oceanía Australia.....	43
América	43
Colombia	45
Marco Metodológico.....	52
<i>Método de Investigación</i>	53
<i>Métodos: Cuantitativo y Cualitativo</i>	53
Modelo Prospectivo	56
Visión de la prospectiva Árbol de competencia	58
<i>Árbol de Competencia Pasado</i>	58
<i>Árbol de Competencia Presente</i>	60

<i>Árbol de Competencia Futuro</i>	61
Resultados.....	65
Variables	65
MICMAC	68
<i>Análisis de Variables ZAS Calificar MICMAC</i>	68
<i>Plano Influencias y Dependencias Directas (PIDD)</i>	70
<i>Plano de Desplazamiento (PD)</i>	72
Matriz De Cambio De Godet	75
<i>Escenario de Cambio Esperado (Continuidad)</i>	76
<i>Escenario de Cambio Temido (Ruptura Negativa)</i>	77
<i>Escenario de Cambio Anhelado (Ruptura Positiva)</i>	77
<i>Acción Estratégico Para Corresponsal Bancario ZAS</i>	82
MACTOR.....	84
Descripción de Actores	84
Objetivos de Actores	86
Influencias Netas entre Actores	88
Matriz 5W2H.....	91
Recursos.....	100
Conclusiones.....	104
Referencias Bibliográficas.....	106
Apéndices	118

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Estado del Arte Corresponsales Bancarios.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 2 Modelo de Corresponsal Bancario en Diferentes Países de América Latina</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 3 Árbol de Competencias Pasado ZAS.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 4 Árbol de Competencias Presente ZAS</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 5 Árbol de Competencias Futuro ZAS</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 6 Variable Corresponsal Bancario ZAS</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 7 Calificar la Influencia entre Variables</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 8 Matriz de Cambio Godet.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 9 Descripción de Actores</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 10 Objetivos de Actores.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 11 Matriz 5w2H</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 12 Recursos</i>	<i>101</i>
<i>Tabla 13 Resultados esperados</i>	<i>102</i>

Lista de Figuras

<i>Figura 1 Corresponsal Bancario por Cada diez mil Adultos por Departamento</i>	<i>49</i>
<i>Figura 2 Uso y Percepción de Corresponsal Bancario ZAS</i>	<i>55</i>
<i>Figura 3 Plano de Influencia Dependencias Directas ZAS</i>	<i>72</i>
<i>Figura 4 Plano de Desplazamiento ZAS.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 5 Plano de Influencias Netas Entre Actores</i>	<i>89</i>

Lista de Apéndices

<i>Apéndice 1</i>	<i>118</i>
-------------------------	------------

Introducción

La inclusión financiera es crucial para gobiernos y entidades financieras a nivel mundial. El Banco Mundial (BM, 2022), prioriza la inclusión financiera, destacando que el acceso a servicios financieros empodera a las personas para superar la pobreza y mejorar su calidad de vida. En 2006, Colombia creó el Banco de las Oportunidades para ofrecer servicios financieros a poblaciones vulnerables y reducir la pobreza.

Aunque se han hecho esfuerzos significativos, aún persiste una gran ausencia de inclusión financiera en las zonas rurales y urbanas del país. Para el 2021, el 70 % de los adultos en zonas rurales contaban con al menos un producto financiero, en comparación con casi el 95 % en zonas urbanas (Serrano, 2021); lo que demuestra que se deberá seguir innovando y creando estrategias para acercar los servicios financieros en los lugares de más difícil acceso del país. En este marco, los corresponsales bancarios se han posicionado como una herramienta que promueve la inclusión financiera. Estos son los comercios que están habilitados para prestar ciertos servicios financieros básicos en nombre de una institución bancaria y llegan a funcionar como los puntos de acceso al sistema financiero formal en las zonas donde la presencia física de los bancos es escasa. La implementación de los corresponsales bancarios ha facilitado que el sistema financiero alcance la cobertura del 100 % de los municipios colombianos, consolidando el crecimiento de las microfinanzas y acercando los servicios financieros a las poblaciones rurales (Serrano, 2021).

La repercusión de los corresponsales bancarios va más allá de ofrecer servicios básicos, ya que su presencia en las comunidades ha ayudado a formalizar la economía, a empoderar económicamente a grupos vulnerables y ha servido como motor del crecimiento económico local. De este modo, son el vínculo entre los usuarios y el sistema bancario permitiendo la bancarización e inclusión financiera. Su valor radica en la cercanía y confianza que permiten a las comunidades,

ya que operan desde lugares de confianza, como tienditas de barrio, donde las personas se encuentran más cómodas que en oficinas bancarias tradicionales. La microempresa ZAS, con 15 años en el mercado transaccional, se ha posicionado como un actor importante en el sector de corresponsales bancarios. Ubicada en el centro de Neiva, pone a la disposición del cliente una amplia gama de servicios financieros: pagos de servicios públicos, retiros, consignaciones, recargas, además de servicios complementarios como búsqueda de documentos por internet. Su enfoque estratégico está dirigido hacia la calidad, seguridad y responsabilidad con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes y maximizar los estándares de calidad.

Para comprender el contexto actual y futuro de ZAS, así como las oportunidades y barreras que debe captar en el contexto específico de los corresponsales bancarios, se han puesto en marcha diferentes herramientas prospectivas que dotan de una visión estratégica para saber anticiparse a los cambios del mercado, potenciar su capacidad de resiliencia y potenciar su competitividad en largo plazo. A partir de todas estas dimensiones (servicio al cliente, rentabilidad, base de datos, fidelización, requerimientos legales, gestión del personal, estudio del movimiento, desarrollo tecnológico) podemos concluir que nos da una visión del conjunto de oportunidades y amenazas en que se encuentra ZAS, en definitiva, sirve para anticiparse y adaptarse a los cambios, potenciando su resiliencia y su competitividad en el largo plazo.

La influencia que han traído los corresponsales bancarios al proceso de la inclusión financiera en Colombia, hasta el año 2024. Se introdujeron como una forma de acercar al sistema financiero formal a las personas que viven en las partes más alejadas del País (Decreto 2555, 2010), y año a año la cantidad de éstos se ha incrementado en la zona urbana y rural (Superintendencia financiera de Colombia [SFC], 2025). Por lo tanto, los corresponsales bancarios han impactado la vida de las personas, las ventajas que éstos tiene y sus servicios.

Objetivos

Objetivos General

Diseñar un estudio prospectivo, estratégico para corresponsal bancario ZAS, que optimice su impacto en la inclusión financiera y el desarrollo económico en la ciudad de Neiva al año 2030.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las estrategias de competencias del sector del corresponsal bancario a nivel nacional.

Diseñar los escenarios de futuro para el mercado de corresponsal bancario ZAS.

Formular el plan de acción para el corresponsal bancario ZAS.

Justificación

Corresponsal Bancario ZAS, se articula desde la necesidad imperante de garantizar la sostenibilidad operativa y maximizar el impacto social en el sector financiero, que está en constante evolución y es altamente competitivo, debido a la necesidad de adaptarse a un entorno financiero en continuo cambio, a la presión que tiene la entidad por la competencia existente, con el fin de mejorar la eficiencia operativa y adaptarse a las nuevas tecnologías.

A continuación, se exponen las razones clave que apoyan esta decisión: Mejora de la eficiencia operativa; intenta detectar y eliminar ineficiencias en los flujos de trabajo actual; al diseñar prospectivamente y de forma estratégica los procesos; al abolir ineficiencias, optimizar operaciones, reducir tiempos de respuesta y minimizar costes de operación. En un sector en el que la eficiencia es importante para mantener la competitividad y la rentabilidad, la adaptación a nuevas tecnologías; el avance de la tecnología en el sector financiero hace que las propias empresas tengan que adaptarse rápidamente para no quedar puestas al final. Integrando nuevas tecnologías que optimicen la experiencia del cliente y, al mismo tiempo, la gestión interna, como puede ser la automatización de procesos o la utilización de plataformas digitales que permitan facilitar las transacciones o atender adecuadamente a nuestros clientes. Considerando que hay un crecimiento en cuanto a la satisfacción del cliente; en un mercado donde es un elemento diferencial, el diseño prospectivo, estratégico sirve para ofrecer un servicio más rápido y eficaz, así como para incrementar la calidad de los servicios y reducir los tiempos de espera, por lo que la entidad puede aumentar la fidelidad de sus clientes y captar nuevos usuarios que la permitan crecer de manera sostenible. Aumentando la competitividad; el diseño prospectivo, estratégico puede competir positivamente, pues al redefinir sus procesos y adaptarse a la demanda de los clientes, la entidad puede ofrecer productos y servicios más

atractivos y competitivos para el mercado. Esto es clave en un entorno donde nuevos competidores están comenzando a ofrecer sus productos en el sector de servicios financieros. Resiliencia frente a los cambios del entorno; la habilidad de la entidad para adaptarse a los cambios del entorno económico, por ejemplo, el regulatorio es fundamental para la sostenibilidad de cualquier organización; se requieren procesos de flexibilización para adaptarse a estos cambios de forma proactiva y asegurarse que el corresponsal bancario ZAS no sólo persista sino que prospere en el mundo actual, de manera que se optimizan sus operaciones y contribuirá a alcanzar su crecimiento, sostenibilidad en el sector financiero y el cierre de brechas sociales.

Justificación Teórica

Se presta especial atención a la necesidad de entender cómo puede contribuir el modelo propuesto al fomento de una inclusión financiera y el posterior desarrollo económico. La teoría de las capacidades dinámicas nos enseña que las organizaciones tienen que adaptarse a un entorno en el cual tienen que llevar a cabo innovación y aprendizaje constante (Teece, 2007). En este sentido, los corresponsales bancarios como facilitadores permiten, a las instituciones financieras, ampliar la cobertura de un sector de la población que ha estado históricamente excluido de la inclusión financiera. Por último, brindan un marco teórico sólido con el que evaluar y optimizar la forma en la que funcionan los corresponsales bancarios para la inclusión financiera (Godet, 2000; Salcedo et al., 2016).

Justificación Metódica

La fundamentación metodológica se fundamenta en la selección de determinados instrumentos de carácter prospectivo, que favorecen un estudio global del modelo de corresponsalía bancaria, con empleo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo).

Identificación de variables clave, análisis de actores y consenso, planificación estructurada estrategias efectivas, asegurando que se aborden todos los aspectos relevantes, incluyendo consideraciones ambientales (emprendimiento verde, ODS 8). Proporciona un enfoque estructurado para planificar e implementar estrategias efectivas, asegurando que se aborden todos los aspectos relevantes del modelo (Salcedo-Díaz et al., 2016).

Justificación Práctica

La justificación práctica consiste en la necesidad apremiante de facilitar el acceso a los servicios financieros en comunidades desatendidas. El potencial de los corresponsales bancarios en transformar la economía local mediante el acceso a productos financieros básicos, como cuentas de ahorro y crédito, es alto. A través de herramientas prospectivas se puede mejorar la operación de los corresponsales bancarios, logrando que se adapten a las necesidades cambiantes del mercado, pero también multiplicando sus efectos sociales.

Una implementación correcta y satisfactoria de estas herramientas tendría como consecuencia una notable formalización del empleo y el crecimiento, por consiguiente, cumpliría el ODS 8 en la línea del crecimiento económico inclusivo y sostenible (BM, 2022), Adaptación al Mercado: mejora el rendimiento operativo y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, incrementa su competitiva, lo cual es urgente para garantizar su viabilidad futura.

Planteamiento del Problema

EL propósito fundamental plantear y delimitar el problema de investigación, así como justificar su relevancia desde perspectivas teórica, metodológica y práctica. Además, se establecen los objetivos generales y específicos que guiarán el desarrollo del estudio. La introducción del trabajo aplicado, es crucial porque permite al lector comprender el contexto, la motivación y la importancia del tema abordado, además de presentar la estrategia para su análisis.

En primer lugar, se expone el planteamiento del problema, el cual consiste en encontrar la descripción de la situación problemática que genera la investigación, indicando las principales características y su influencia en el contexto investigado. De esta forma, se formula el problema de investigación de manera clara y concisa con el fin de sistematizarlo y orientar el análisis.

La justificación de la investigación presenta hasta tres dimensiones o categorías, una teórica, que pone de manifiesto la aportación al conocimiento y el correspondiente llenado de lagunas en la literatura; la metodológica, que pone de manifiesto la pertinencia o adecuación del enfoque y técnicas empleadas, y la práctica, que resalta la utilidad o aplicabilidad de los resultados para los actores.

Por último, se exponen el objetivo general y los específicos que describen la intención del estudio, así como las metas concretas que deben alcanzarse, ya que esto sirve de guía de planificación y ejecución para concretar el propósito del trabajo, asegurando una sólida base para llevar a cabo un desarrollo racional y riguroso del presente trabajo aplicado.

La inclusión financiera es un importante reto en muchas economías, sobre todo en aquellas con poblaciones vulnerables que aún carecen de acceso a bienes y servicios

financieros. Los corresponsales bancarios, sin duda, aparecen como una alternativa que permite incrementar la cobertura, aunque para ello será necesario contar con una adecuada asesoría y/o aplicación de las estrategias que den respuesta a los intereses locales. En cualquier caso, no suele haber un planteamiento estructurado que contemple el uso de herramientas prospectivas que garanticen una evaluación y mejora de la efectividad de los corresponsales bancarios. El corresponsal bancario ZAS da cuenta de una organización estructurada para prestar este tipo de servicios, en el marco de un sistema de gestión bancario cada vez más exigente, donde la eficacia de la operación, así como la satisfacción de las expectativas de los clientes, constituyen la condición prenatal e ineludible que habrá de motivar la creciente atención en la optimización de los procesos productivos como una de las estrategias del diseño prospectivo a implementar en su organización para conseguir una mejora en la productividad, la reducción de los costes y el posicionamiento frente a las nuevas demandas del mercado como una necesidad urgente para garantizar su viabilidad futura.

Al trabajar para mejorar esas ineficacias y adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, incrementar su rendimiento operativo, ofrecer un mejor servicio a sus clientes y consolidar su ventaja competitiva en el sector financiero. La falta de agilidad en la atención de clientes y en la gestión de transacciones ha acarreado en los clientes una disminución de la satisfacción, que puede llevar a una pérdida de clientes y de reputación. Y a la vez la rápida evolución de la tecnología financiera demanda que las empresas se adapten y adopten nuevas herramientas y nuevos sistemas, lo cual puede ser un reto para la infraestructura existente.

Formulación del Problema

¿Cómo pueden las herramientas prospectivas, ser aplicadas para mejorar la efectividad y sostenibilidad de ZAS corresponsales bancarios en la promoción de la inclusión financiera en

comunidades desatendidas?

Sistematización del Problema

Contexto: La inclusión financiera resulta vital para el progreso económico local; sin embargo, muchas comunidades todavía lidian con obstáculos considerables para acceder a los servicios financieros. **Obstáculos,** En este sentido, los corresponsales bancarios se ven afectados por obstáculos tales como la falta de capacitación, recursos limitados y una confusión general en la interpretación de las necesidades del mercado local. **Herramientas prospectivas:** La falta de adopción de un conjunto de herramientas prospectivas, que se enmarquen dentro de un conjunto estructurado de utilidad, limita la manera en que los corresponsales pueden adaptarse y dar respuesta a los cambios que pueden surgir en el entorno financiero.

Marco de Referencia

Establece el contexto referencial que fundamenta la investigación de manera teórica y empírica, para ello se hace una revisión exhaustiva del estado del arte y antecedentes relevantes que permiten contextualizar el problema a estudiar; así como desarrollar el marco teórico y conceptual que orientan el análisis (Cabrera, 2021). Se contempla, además, una reseña histórica que permite entender la evolución del fenómeno en estudio y la determinación de la organización a ser impactada, el corresponsal bancario ZAS.

El capítulo también incluye el direccionamiento estratégico de la organización, que solicita la consideración de las tendencias emergentes en materia de digitalización, fintech, inclusión financiera sostenible, alianzas estratégicas y sostenibilidad ambiental, que componen el entorno que tendrá la organización tanto en la actualidad como en el futuro. Todo lo anterior se complementa con un análisis de la legislación vigente en las distintas partes del mundo como son: África, Asia, Oceanía y América, siendo los países donde más énfasis se hace en la legislación el de México y el de Colombia, para comprender el contexto como elemento regulador de la inclusión financiera, así como el funcionamiento de los corresponsales bancarios. Finalmente, se presentan en el marco referencial una base sólida para el desarrollo de la investigación y la formulación de estrategias prospectivas adaptadas al contexto actual.

El marco de referencia tendrá su fin por situar teórica y empíricamente el fenómeno de la inclusión financiera bajo modelos alternativos a los modelos de administración de servicios tradicionales, centrándose en los procedimientos que aparecen para potenciar el acceso en espacios vulnerables. Se revisan antecedentes y avances teóricos que permiten entender la evolución de estas propuestas en diversos países, pero también las dificultades regulativas, tecnológicas y sociales que encuentran en su implementación. En la misma línea, se valoran

tendencias emergentes en cuanto a digitalización, sostenibilidad y asociaciones entre instituciones que fijan nuevas formas en el acceso y utilización de los servicios financieros fundamentales que incentivan el crecimiento económico y el avance en la eliminación de obstáculos estructurales en las comunidades en situación de vulnerabilidad (BM, 2022; Banca de las Oportunidades [BO], 2017; Asobancaria & Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2025).

Los corresponsales bancarios son intermediarios de instituciones financieras. Permiten el acceso a servicios bancarios básicos en áreas sin sucursales, ofreciendo servicios financieros a comunidades rurales con economías diferentes y a menudo no reguladas (Roa & Warman, 2016). A nivel internacional en la década de 1970 en países como Brasil y Filipinas, nace la implementaron modelos de corresponsales, con el objeto de ampliar el acceso a servicios financieros. Sin embargo, fue a partir de la década de 2000 que esta práctica se popularizó y se expandió a nivel global en Ecuador, Colombia, México (Acosta et al., 2018). Así las cosas, los gobiernos y las instituciones financieras, explorar modelos alternativos de servicios financieros básicos a través de terceros corresponsales bancarios, mirada retrospectiva a los corresponsales bancarios (Estrada y Gutiérrez, 2009).

El pionero fue corresponsales postales en Brasil, implementado por el Banco Postal en 2001, así mismo con objeto de permitir que los servicios financieros básicos; mediante como depósitos, retiros y pagos, ampliando el acceso a servicios financieros en áreas rurales y urbanas de bajos ingresos. Posteriormente México, con el programa de corresponsales bancarios en 2002, con la finalidad de permitir a tiendas minoristas y establecimientos comerciales actuaran como intermediarios financieros; mediante servicios bancarios básicos a la población (Carabarán et al., 2017). En Colombia y Ecuador, la bancarización y el acceso a servicios financieros son esenciales

para países en desarrollo, contribuyendo a reducir la pobreza y representando un reto para el desarrollo económico y social (Tafur, 2009).

La integración de tecnologías emergentes, como la biometría o los dispositivos móviles, está modificando los servicios financieros a través de los corresponsales bancarios, que aumentan la seguridad y la eficacia (Acuña, 2020). En este sentido, los corresponsales bancarios contribuyen a la inclusión. Sin embargo, son difíciles de aplicar, ya que la regulación, la rentabilidad y la seguridad son algunas de las cuestiones que deben ser atendidas para implementar y gestionar adecuadamente los servicios financieros básicos, como depósitos, pagos de cuentas, transferencias de dinero y retiros, donde es difícil tener infraestructura bancaria (Zamora, 2023).

Estos modelos han probado ser eficaces y efectivos para llegar a las comunidades desatendidas, fomentar el ahorro, facilitar las transacciones financieras en entornos remotos o de difícil acceso; una gran cantidad de países están probando esta opción para mitigar la exclusión financiera, mejorar la inclusión financiera, facilitar las transacciones transfronterizas, promover la inclusión de migrantes y desplazados. Para mejorar la inclusión financiera, es esencial la colaboración entre reguladores, instituciones financieras y otros actores, junto con un enfoque constante en la innovación (Orazi et al., 2019). (Ver Tabla 1).

Tabla 1*Estado del Arte Corresponsales Bancarios*

Estudiar	Objetivo	Preguntas de Investigación	Teorías o Categorías Estrategias	Estrategia Metodológica	Conclusión	Resultado Hallazgos
Estudio 1 Determinan tes de la inclusión financiera en las microempresas esas colombianas Hernández, (2023).	Explore el papel de la confianza en el éxito de los corresponsales bancarios	¿Cómo afecta la confianza al uso de los servicios de corresponsal bancario?	Confianza, Comportamiento	Dimensiones acceso, uso, calidad y bienestar. Encuestas, experimentos de comportamiento.	La confianza es esencial para adoptar servicios de corresponsalía bancaria con manejo de tecnologías.	La educación es clave para separar las finanzas del hogar y de la microempresa.
Estudio 2 El aporte de los corresponsales no bancarios (CNB) a la inclusión financiera Muñiz, Loor, Cedeño (2021).	Evaluar el impacto económico de los bancos en las instituciones financieras.	¿Cómo influyen los corresponsales bancarios en la rentabilidad de las instituciones financieras?	Impacto económico, análisis costo- beneficio.	Cuantitativa- cualitativa, método hipotético, analítico, descriptivo, bibliográfico, análisis financieros.	El Corresponsal bancario pueden generar ahorros de costos y mayores ingresos. Aportan de manera positiva a la inclusión e impacto económico financiera.	Los retiros y depósitos son esenciales para los usuarios, junto con la rentabilidad.
Estudio 3 El aporte de	Analizar desafíos	¿Cuáles son los principales	Banca rural, banca de	Estudios de caso, grupos	Los corresponsales bancarios rurales con	Transacción es limitada, desafíos de conectividad

los Corresponsal No Bancarios CNB a la inclusión financiera Sánchez, Prada, Inca (2020).	que enfrentan los corresponsales bancarios en zonas rurales.	obstáculos para los corresponsales bancarios en las regiones rurales?	agentes	focales De tipo analítico observacional bajo la metodología de encuestas y entrevistas .	problemas de conectividad, infraestructura limitada, población desatendida.	de característica cas de acceso, aunque exterioriza el riesgo de liquidez.
Estudio 4 Modelo de negocio de inclusión financiera a través de bancarios en la ciudad de Guayaquil, Ecuador Acosta, (2018).	El impacto del corresponsales bancarios en la inclusión financiera	¿Cómo afectan el acceso a los servicios financieros?	Inclusión financiera, adopción de tecnología.	Encuesta, entrevistas, análisis de datos. metodología inductiva y deductiva documental.	Los corresponsales bancarios mejoran la inclusión como factor predominante aumentando el acceso a los Servicios	Hay mayor propiedad, mejor acceso financiero. Muestran evidencia ha usado alguna vez el servicio corresponsal casi el 70% aunque hay desconocimiento del término.

Nota. Esta tabla muestra el estado del arte corresponsales bancarios

El análisis anterior cubre diferentes aspectos como el impacto, los desafíos, la confianza, las regulaciones y las implicaciones económicas. Cada estudio ofrece información única sobre el papel y la importancia de los corresponsales bancarios en el panorama financiero. La investigación muestra que los corresponsales bancarios han demostrado ser una herramienta efectiva para promover la inclusión financiera al brindar servicios financieros básicos a comunidades desatendidas o de difícil acceso (Muñiz et al., 2021).

El estado del arte sobre corresponsales bancarios refleja un creciente interés por conocer su función en la inclusión financiera y el desarrollo económico local. Trabajos recientes abordan cómo los corresponsales bancarios pueden aportar a la formalización de la economía y al empoderamiento económico de colectivos desaventajados (Lin et al., 2020).

Tendencias Emergentes

El ámbito de los corresponsales bancarios se caracteriza por el hecho de que presenta dificultades y buenas perspectivas, siendo la adopción de poderosas herramientas de prospectiva ineludible para que los actores en el ámbito de los corresponsales se adapten a un entorno cambiante y logren potenciar a través de la función que cumplen la inclusión financiera. Integrando tanto prácticas tecnológicas y sostenibles pueden contribuir en gran medida al desarrollo económico del entorno y al bienestar social.

Cabe señalar que dentro de las tendencias más importantes también se encuentra el análisis estructural (MICMAC) y el mapeo de competencias, soportes que permiten avanzar hacia la futura planificación de las estrategias sostenibles, la toma de decisiones, y de señalar las competencias básicas que deben cultivar los propios para adaptarse a las exigencias que plantea el nuevo entorno financiero digital.

De igual forma, es evidente que existe una digitalización en el aumento de los servicios que

brindan estos agentes, lo que conlleva a una evolución significativa que representa una oportunidad para reducir las desigualdades en la disponibilidad y utilización de servicios financieros formales, particularmente en zonas rurales o con escasa conectividad, así como pagos de servicios, transferencias, gestión de seguros, entre otros.

En la actualidad, una de las tendencias que se destaca es que los corresponsales bancarios, acogen prácticas de manera responsable, de acuerdo con la parte social y ambiental, lo que endurece su papel como agente de desarrollo local. En este contexto, su robustecimiento y actualización son esenciales para que el sistema financiero progrese hacia patrones más inclusivos, resistentes e incorporados al entramado social.

Proveniente del año 2025 corresponsal bancario ZAS, está ante un punto determinante para el "fortalecimiento de la tecnología innovación", en la administración de activos financieros, las entidades que implementen con visión estas innovaciones, optimizarán las acciones que realicen en su administración y estarán en condiciones de sobresalir en un entorno competitivo, al proponer propuestas de valor.

Así planteado, las empresas tecnológicas en Latinoamérica tienen una oportunidad extraordinaria para realizar un papel de relevo en la transición, mediante la creación de herramientas que implementen el cumplimiento con la normativa y experiencias digitales más efectivas y orientadas al usuario.

Digitalización y Tecnología Financiera

La digitalización es una tendencia esencial transformando el sector financiero. Los corresponsales bancarios están usando la tecnología digital para aumentar la eficiencia operativa y crear un acceso mayor (Hinojosa y Salas, 2020). Las tecnologías digitales incluyen el uso de aplicaciones móviles para realizar transacciones y la utilización de sistemas de gestión que

optimizan la atención al cliente.

Inclusión Financiera Sostenible

Con la inclusión financiera sostenible en el centro de muchas instituciones financieras, los corresponsales bancarios están tomando un papel relevante en su ejecución y como elemento de acceso a servicios financieros a la población que ha estado excluida generalmente (Superintendencia Financiera de Colombia, 2025). La adopción de las competencias del árbol de competencias puede ayudar a identificar las habilidades necesarias para operar en la situación indicativa de inclusión financiera sostenible.

Alianzas Estratégicas

El desarrollo de alianzas estratégicas entre corresponsales bancarios, instituciones financieras y organizaciones de la comunidad va en aumento. Dichas colaboraciones logran una mejor asimilación y conocimiento de recursos para llevar a cabo iniciativas dirigidas a fomentar la inclusión financiera.

Se puede usar la metodología MACTOR en las dinámicas de los diferentes actores.

Enfoque en la Sostenibilidad Ambiental

Con mayor frecuencia, los corresponsales bancarios están optando por conductas sostenibles que tienen en cuenta el efecto medioambiental de su operativa. La motivación de iniciativas de emprendimiento verde, y asegurar que las actividades productivas sean sostenibles es cada vez más común (Salcedo-Díaz et al., 2016). La Matriz 5W2H puede ser útil para planificar e implementar estrategias con estas consideraciones medioambientales.

Marco Teórico

El presente marco teórico establece fundamentos en la inclusión financiera, el crecimiento económico y las capacidades dinámicas organizacionales, con miras a justificar el rol estratégico

prospectivo que desempeña la ciudad de Neiva, explorar el caso de la corresponsal bancaria ZAS, microempresa que opera con un enfoque innovador y prospectivo, coherente con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), concretamente el ODS 8, el cual promueve el crecimiento económico inclusivo y sostenible. Dado que se consideran entidades o personas que actúan como intermediarios o como facilitadores entre las entidades financieras y sus clientes, ofreciendo servicios tales como depósitos, retiros y pagos, este modelo se ha evidenciado como apropiado para aumentar el acceso a servicios financieros en comunidades que tradicionalmente han estado excluidas del sistema financiero formal (SFC, 2021). Mediante este modelo se busca una óptima inclusión financiera y el desarrollo económico del territorio.

La teoría de las capacidades dinámicas sugiere que las organizaciones deben desarrollar habilidades para adaptarse a un entorno cambiante (Tece, 2007). En este contexto, el corresponsal bancario actúa como un facilitador que permite a las instituciones financieras innovar en sus modelos de negocio y alcanzar a segmentos de población previamente excluidos.

Los corresponsales bancarios constituyen entidades o personas que desarrollan funciones bancarias en representación de una entidad financiera, lo cual les permite acercar servicios financieros en aquellos lugares en que un banco tiene una escasa disponibilidad física. Este esquema tiene una especial importancia en los países en desarrollo, donde la inclusión financiera supone un importante reto social. Funciones y Beneficios de los Corresponsales Bancarios.

Acceso a Servicios Financieros: Permiten a una comunidad rural o desatendida acceder a servicios tales como depósitos, retiros y transferencias (Tovar & González, 2023).

Reducción de Costos: Los corresponsales operan precisamente en las áreas en donde establecer una oficina bancaria sería costoso y ayudan a reducir los gastos operativos (Comisión Intersectorial Para La Inclusión Financiera [CIIF], 2016).

Promoción de la Inclusión Financiera: Posibilidad de acceso a productos financieros para segmentos de la población tradicionalmente excluidos del sistema bancario (BM, 2022). Por otra parte, la interrelación en la implementación de herramientas prospectivas es capaz de mejorar significativamente la efectividad de los corresponsales bancarios. Mediante el conocimiento de las tendencias que van surgiendo en el mercado, tales como cambios en las necesidades del cliente o nuevas regulaciones, las instituciones financieras podrían adecuar sus estrategias en función de lo que los corresponsales bancarios ofrecen. Además, al utilizar escenarios futuros, los bancos pueden prepararse para posibles desafíos, como crisis económicas o cambios tecnológicos que afectan el comportamiento del consumidor.

ZAS como corresponsal bancario, alineado a los ODS. En concreto, el ODS 8 se enfoca en fomentar un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo. Seguidamente, se muestran los objetivos específicos de esta meta:

Meta 8.2: Lograr niveles más altos de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.

Meta 8.3: Promover políticas que fomenten la creación de empleo decente y el crecimiento económico.

Meta 8.5: Lograr el pleno empleo productivo y un trabajo decente para todas las mujeres y hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad.

Meta 8.10: Fortalecer la capacidad financiera de las microempresas a través del acceso a servicios financieros (Naciones Unidas, 2025, párr. 6).

La integración de herramientas prospectivas proporciona un enfoque estructurado que puede optimizar su funcionamiento y maximizar su impacto social en cumplimiento con los ODS.

Marco Conceptual

Se analiza, la función del corresponsal bancario en la cual se considera una alternativa/promesa efectiva para superar limitaciones a partir de la ampliación del acceso a servicios financieros en un contexto desfavorecido, lo cual impactará en positivamente para la inclusión y para el fomento del crecimiento. Para tal fin/manera, se ponen en práctica herramientas de prospectiva que permiten anticipar/adelantar escenarios, estudiar variables relevantes y reforzar la planificación estratégica. El corresponsal bancario desde la prospectiva. De tal forma que, se mitiga el corresponsal bancario sirve a las técnicas para la prospectiva, la realidad financiera, la prospectiva y la utilización de técnicas como MICMAC que permiten anticipar escenarios para provocar innovación, eficiencia, y la inclusión financiera.

Los corresponsales bancarios consisten en el acceso a servicios del sistema financiero formal a partir de comercios no bancarios que están habilitados para realizar las operaciones bancarias. Este modelo permite realizar operaciones transaccionales como depósitos, retiros, pagos, etc. con el soporte del personal del establecimiento comercial, lo que sostiene la inclusión financiera para clientes de escasos ingresos o en zonas alejadas de las sucursales tradicionales (Cámara, 2015). En la corresponsalía bancaria y en el modelo de la corresponsalía bancaria esta combinación metodológica resulta fundamental para desarrollar financieramente, mejorar la cobertura y la eficiencia operativa en zonas donde la banca tradicional tiene limitada presencia (Parra, 2017; Moreno, 2017).

Los corresponsales en banca hacen mención que, en la situación actual de la globalización y digitalización la posibilidad de acceder a los servicios de las finanzas se ha vuelto un factor clave para el desarrollo económico y social. Los corresponsales bancarios han

surgido como una innovación frente a la necesidad de extender la cobertura financiera en particular en las áreas rurales desatendidas, y permiten a las entidades financieras ofrecer los servicios para el depósito, panoramas, transferencias sin recurrir a la apertura de oficinas, lo que significa un costo menor y una mejora para la inclusión financiera (Hinojosa & Salas, 2020; Muñiz et al., 2021; Zamora, 2023).

El corresponsal bancario permite a entidades no bancarias ofrecer servicios financieros a sectores desatendidos. Esto es crucial para mejorar el acceso a productos y servicios financieros en áreas con escasa presencia bancaria (Moreno, 2017), sirviendo de intermediario entre las instituciones y los clientes, así mismo se busca reducir costos operativos de entidades financieras y facilitar transacciones básicas para aumentar la bancarización en comunidades vulnerables (BO, 2023).

Acceso Ampliado a Servicios Financieros: Facilitan el acceso a servicios financieros básicos en áreas sin sucursales bancarias cercanas (Serrano, 2021). Reducción de costos: Ayudan a las instituciones a ahorrar al operar en áreas donde abrir sucursales sería caro (Bouillón, 2018). Fomento de Inclusión Financiera: Facilitan el acceso a productos financieros para grupos excluidos (Carabarán et al., 2017; Orazi et al., 2019). Inclusión Financiera: Garantizar acceso a productos y servicios financieros accesibles para todos (BM, 2022).

Desde la perspectiva de las *finanzas*, este canal representa una estrategia para fortalecer la inclusión financiera, reducir costos transaccionales y ampliar la red de atención bancaria, permitiendo servicios financieros formales a poblaciones que tradicionalmente han estado excluidas del sistema bancario (Reyes, 2020). La visión prospectiva global, sistémica, dinámica y abierta que describe futuros posibles, no solo por datos pasados sino considerando principalmente las evoluciones futuras de variables

(cuantitativas y cualitativas) y los comportamientos de actores implicados, lo que reduce incertidumbre, guía la acción presente y ofrece mecanismos que llevan a un futuro aceptable, conveniente o deseado (Medina & Ortegón, 2006). La prospectiva, aplicada a los corresponsales bancarios, es una herramienta fundamental para identificar futuros posibles y diseñar estrategias alineadas a escenarios deseables, considerando variables y actores clave que influyen en el desarrollo y sostenibilidad del modelo (Pontón, 2013). Busca anticipar futuros posibles y diseñar estrategias para influir positivamente en ellos (Rivera, 2017). Esta metodología es especialmente útil para el corresponsal bancario ZAS, ya que le permite adaptarse a las tendencias tecnológicas, regulatorias y sociales que impactan el sector financiero, garantizando la sostenibilidad y expansión de sus servicios. Por lo tanto, define lo que puede ocurrir en un interés particular. Busca no solo anticipar el futuro, sino también diseñarlo y construirlo de manera participativa (Agudelo et al., 2022; González et al., 2024).

Según Godet (2000), la prospectiva se ubica entre el conocimiento científico determinista y los eventos que escapan a una verificación unidireccional. Afirma que no hay estadísticas futuras. Solo contamos con nuestro juicio personal, por lo que es crucial considerar otras opiniones para formar nuestras propias apuestas subjetivas.

Mojica (2006) afirma que la prospectiva identifica un futuro posible y deseable, dependiendo del conocimiento de las acciones humanas. Identifica dos fuerzas en la acción prospectiva: la inercia del fenómeno y el cambio que lo transforma.

En esta línea, el análisis estructural MICMAC (Matriz de Impacto Cruzado Multiplicación Aplicada a una Clasificación) se utiliza para evaluar las relaciones de influencia y dependencia entre variables estratégicas del ecosistema de corresponsales bancarios, permitiendo determinar cuáles factores tienen mayor impacto para la toma de

decisiones estratégicas (Pontón, 2013).

Permite analizar variables clave y construir escenarios futuros que orienten la toma de decisiones, mientras que el análisis estructural *MICMAC* facilita la identificación y priorización de dichas variables según su influencia y dependencia (Rivera, 2017).

De esta forma, la prospectiva estratégica, en términos de su desarrollo, es ante todo participativa, es decir, se interesa en conciliar las voluntades de los distintos actores que se dan cita en el proceso. Esta práctica se hace a través de 4 etapas: Estado del presente; Estado del futuro, Futuro deseable Estratégica. Las herramientas prospectivas son metodologías que pretenden anticiparse a los futuros posibles a través de la evaluación de sus repercusiones. En el campo de los corresponsales bancarios se presentan como la base de la planificación estratégica y de la toma de decisiones.

Son métodos que permiten prever cambios futuros y elaborar estrategias eficaces, estos son métodos como el Árbol de Competencias, el cual permite identificar las competencias necesarias para operar adecuadamente como corresponsal bancario (Salcedo et al., 2016). El árbol de competencias permite identificar las competencias y conocimientos requeridos para que los corresponsales bancarios puedan operar correctamente, incluyendo la atención al cliente, el uso de la tecnología financiera y el conocimiento de las regulaciones. *MICMAC*, estudia las interdependencias entre distintas variables que afectan la operación del corresponsal bancario (Godet, 2000). El modelo *MICMAC* permite identificar y estudiar las interdependencias entre distintas variables que tienen una incidencia en la operación del corresponsal bancario. Permite identificar las variables más relevantes para el éxito del modelo. Su diseño permite identificar y clasificar las variables que impactan un sistema complejo mediante una matriz de impacto cruzado. Además, el enfoque de la metodología

MICMAC pone de manifiesto una de las técnicas que nos puede mostrar las relaciones de cómo influyen distintos factores sobre el desempeño de los corresponsales. Permite identificar y clasificar las variables que son críticas a la hora de hacer que la operación del corresponsal bancario cumpla su importancia o bien su excelencia operativa y competitiva (Vennix, 1996).

A través del análisis de las distintas variables mediante el modelo MICMAC, las instituciones pueden identificar qué variables como la tecnología, las regulaciones de orden público, características demográficas que tienen implicaciones en sus operaciones. MICMAC enfoca las variables críticas que afectan su desempeño, identificación de variables más influyentes que afectan su desempeño. MACTOR estudia los actores que existen en el propio sistema de la corresponsalía bancaria y sus intereses (Godet, 2000). Permite estudiar los actores que son parte del propio sistema de la corresponsalía bancaria, así como sus intereses y cómo estos pueden llegar a influir en la implementación del modelo. Matriz 5W2H, proporciona un marco estructurado para planificar e implementar estrategias relacionadas con los corresponsales bancarios (Salcedo et al., 2016).

La *interrelación* entre corresponsales bancarios, herramientas prospectivas robustecen, eficiencia operativa, contribuye a una mayor inclusión financiera, abordar los desafíos contemporáneos del sector financiero, asegurando que los corresponsales bancarios puedan cumplir su misión de facilitar el acceso a servicios financieros esenciales, además el acceso a servicios financieros es fundamental para el desarrollo social y económico de las comunidades, particularmente en regiones con pocas sucursales bancarias.

En este contexto, además de proyectar el futuro, la prospectiva es esencial en el proceso de planificación, al facilitar la adaptación a circunstancias económicas estructurales, fluctuantes, cambiantes o coyunturales que generan oportunidades de negocio para

corresponsales bancarios ZAS, o limitaciones a la competitividad y toma de decisiones, ya que identifica oportunidades y amenazas de las acciones a seguir o planificadas, permitiendo así el desarrollo de estrategias y mecanismos para abordarlas.

Reseña Histórica

Con el objeto de entender la función actual que tienen los correspondientes bancarios en la inclusión financiera, es necesario analizar de donde provienen y cómo han ido evolucionando. En esta revisión histórica de la trayectoria de las microfinanzas a nivel internacional y nacional se exploran los hitos que han marcado la evolución de microfinanzas y se pone la atención especial en cómo estos procedimientos han facilitado el acceso a los servicios financieros en aquellos grupos tradicionalmente excluidos tales como los habitantes de las áreas rurales y las personas con ingresos inferiores.

La inclusión financiera y el acceso de las poblaciones vulnerables al sistema bancario han experimentado un progreso gradual a escala global y en Colombia. Desde proyectos iniciales como las Cajas de Ahorro en Europa hasta modelos vanguardistas como los correspondientes bancarios, la meta ha sido proporcionar servicios financieros a aquellos que usualmente han sido marginados. En Colombia, este procedimiento ha resultado esencial para robustecer las microfinanzas, incrementar la cobertura en áreas rurales y fomentar el crecimiento económico, tal como lo demuestra la experiencia de corresponsal bancario ZAS.

La bancarización y el acceso al sistema financiero, específicamente en las microfinanzas, para las personas más vulnerables, comienza en España en el año 1462, donde se comienza a hablar de las Cajas de Ahorro. Posteriormente, en 1983, el profesor Yunus, un banquero y economista de Bangladesh, y sus colegas crearon el Grameen Bank (Banco del Pueblo) en respuesta a las necesidades, como el ahorro y la movilización de recursos de la población de

Bangladesh por la situación de hambruna vivida en 1974 (Armendáriz & Morduch, 2010). Luego de esto, en 1984 fue fundado el Bank Rakyat Indonesia (BRI), el banco comercial del gobierno indonesio, por Raden Bei Aria Iraatmadja, con la intención de propiciar el desarrollo agrícola (Armendáriz & Morduch, 2010). Para los años 90 y gracias a la visión de este banco, comenzaron las ofertas de productos y servicios microfinancieros, los cuales comprenden el crédito, el ahorro, los seguros, las transferencias, entre otros servicios financieros (Armendáriz & Morduch, 2010).

Por medio de las microfinanzas, se puede dar una mayor cobertura de inclusión financiera, puesto que estas al incluir más que el crédito, como se mencionó anteriormente, son una forma de intermediación financiera que se da a nivel local para personas vulnerables y de escasos recursos que, por lo general, se encuentran fuera del sistema financiero formal (Osorio, 2015; Ramírez & Guevara, 2021). En Colombia el tema de las microfinanzas se abrió paso en Julio de 2006, año en el cual, el expresidente Álvaro Uribe Vélez, junto con el Superintendente Financiero de esa época, Augusto Acosta, crearon el Banco de las Oportunidades, un banco especializado en la demanda de crédito de los sectores con mayor pobreza, que buscaba “universalizar la cobertura del crédito en Colombia”. A la fecha, este Banco ha promovido el acceso a servicios financieros a familias en pobreza, microempresarios, pequeñas y medianas empresas y emprendedores con el fin de reducir la pobreza, promover la igualdad social, estimular el desarrollo económico y mejora indicadores de bancarización y cobertura en Colombia (BO, 2018; Ramírez & Guevara, 2021; Tafur, 2009).

Los corresponsales bancarios se han convertido en una solución creativa para fomentar la inclusión financiera, sobre todo en áreas con acceso restringido a servicios bancarios. Este modelo se ha creado para mejorar el acceso a servicios financieros para poblaciones vulnerables, facilitando su inclusión en la economía formal. La figura del corresponsal bancario empezó a desarrollarse en los años 90 y principios del 2000, cuando las entidades financieras buscaron

formas alternativas de alcanzar clientes en zonas rurales y marginadas. Este modelo ganó popularidad en América Latina, donde naciones como Colombia y México adoptaron regulaciones que posibilitaron a negocios locales funcionar como intermediarios financieros (Hinojosa & Salas, 2020; Lin et al., 2020; Orazi et al., 2019).

En 2014, Bancolombia instaló el primer corresponsal bancario en Chipatá (Santander), convirtiéndose en la primera institución en ofrecer servicios en áreas remotas. Para 2023, se reportaron 587,983 contratos de corresponsalía, un aumento del 18.9% respecto a 2022. "De estos, 414,550 fueron contratos físicos (98%), 2,927 móviles (0.5%) y 8,871 digitales (1.5%)" (SFC, 2024, p. 12).

Históricamente, la inclusión financiera, entendida como el acceso y uso a los productos y servicios financieros formales, en las zonas rurales de Colombia se ha mantenido por debajo de la inclusión financiera que se presenta en las zonas urbanas, debido a factores como la falta de conectividad, las distancias que tiene la comunidad dispersa hasta las sucursales de los bancos, el precio del transporte, la informalidad, la cual dificulta a las personas demostrar sus ingresos y acceder a créditos, la poca oferta y diversidad de productos financieros a ésta población, lo que causa poca competencia, y por ende, altos costos, entre otros (Acosta et al., 2018; Muñoz et al., 2021; Serrano, 2021).

Como país en desarrollo, uno de los objetivos sociales que ha venido trabajando durante mucho tiempo es la inclusión de las poblaciones que viven en zonas rurales en los mercados financieros (Serrano, 2021). A pesar de todos los esfuerzos que ha hecho el Gobierno Nacional a través de las diferentes instituciones, para 2021, según el RIF que presentan la SFC en conjunto con la Banca de las Oportunidades, el 70% de los adultos que viven en zonas rurales y rurales dispersas en Colombia cuentan con al menos un producto financiero, mientras que, para los adultos

que viven en zonas urbanas esta cifra es de casi un 95%, lo que deja una diferencia de unos 25 puntos porcentuales, presentando una brecha de gran importancia (Morales, 2022). Así, las instituciones financieras, con esfuerzos tanto públicos como privados, buscando la forma de llegar a la población rural, y de que ésta tenga un mayor acceso al sistema financiero, implementaron la oferta de corresponsales no bancarios (CNB), también conocidos como corresponsales bancarios, los cuales son establecimientos de comercio que ofrecen servicios básicos de entidades financieras como bancos, siendo estos puntos de acceso para el sistema financiero formal (Cámara et al., 2015). Estos se han convertido en una herramienta que ha llevado la consolidación de las microfinanzas en Colombia, incrementado la cobertura y permitiendo que el sistema financiero tenga presencia en el 100 % de los municipios colombianos (Ramírez & Guevara, 2021).

En la última década, Colombia se ha convertido en un referente internacional en materia de Inclusión financiera, lo cual se ha logrado gracias a llevar productos y servicios del sistema financiero a zonas de difícil acceso y/o conectividad, en especial en áreas rurales. La apertura de canales como los corresponsales bancarios continúan a la cabeza en materia de capilaridad y mejoras en la cobertura física (BO, 2018). El aumento de corresponsales ha impactado la bancarización al llevar el sector financiero a zonas rurales. Una persona con pocos recursos se siente más cómoda en la tienda de barrio que en una oficina bancaria lujosa (Ramos, 2015, p. 15).

Por esta razón, los corresponsales bancarios se convierten en un canal idóneo para lograr la bancarización e inclusión financiera y que cobra relevancia identificar su verdadero impacto en los primeros 2 pilares: Acceso y uso de canales financieros. Así, las instituciones financieras, con esfuerzos tanto públicos como privados, buscando la forma de llegar a la población rural, y de que ésta tenga un mayor acceso al sistema financiero, implementaron la oferta de corresponsales bancarios, los cuales son establecimientos de comercio que ofrecen servicios básicos de entidades

financieras como bancos, siendo estos puntos de acceso para el sistema financiero formal (BBVA Research, 2015). Estos se han convertido en una herramienta que ha llevado la consolidación de las microfinanzas en Colombia, incrementado la cobertura y permitiendo que “el sistema financiero tenga presencia en el 100 % de los municipios colombianos” (Ramírez & Guevara, 2021, p. 32). Se busca relacionar la inclusión financiera con su impacto en la calidad de vida, el desarrollo económico y la expansión del sistema financiero mediante el ahorro y la productividad (Otero, 2015).

A lo largo de los años, el modelo de corresponsalía bancaria ha evolucionado de forma muy intensa. Originalmente, los corresponsales ofrecían solo servicios mínimos, como la posibilidad de depositar o realizar retiros. Sin embargo, con la llegada de la tecnología y de la digitalización, han empezado a realizar un abanico de servicios más completo, ampliando su gama de servicios con el pago de servicios, las transferencias internacionales y el acceso a créditos, entre otros muchos más (BM, 2024). La utilización de herramientas prospectivas ha sido relevante en la evolución de los modelos de corresponsalía. Un ejemplo sería el árbol de competencias, que permite identificar cuáles son las competencias que deben tener los corresponsales para poder operar con éxito y prestar un servicio al cliente adecuado (Salcedo et al., 2016); también puede ser la Matriz MICMAC, que intenta analizar la interdependencia entre variables que afectan al éxito del modelo de corresponsalía (Godet et al., 2000).

Los corresponsales son una herramienta eficiente para la inclusión financiera. De acuerdo con investigaciones recientes, su implementación ha permitido un aumento en el acceso a los servicios financieros en comunidades previamente excluidas del sistema bancario formal (Lin et al., 2020). En este sentido, los corresponsales son un esfuerzo constante de las instituciones financieras para adaptarse a la demanda cambiante del mercado. Los corresponsales bancarios

pueden mejorar la inclusión financiera. La integración de herramientas prospectivas no solo optimiza su funcionamiento, sino que también asegura que estos agentes continúen desempeñando un papel vital en el desarrollo económico sostenible.

Identificación de la Organización

Se detalla a corresponsal bancario ZAS, destacando sus rasgos más relevantes, localización, servicios proporcionados y organización operativa. Se especifica su carácter como microempresa del sector terciario, además de su función como representante bancario en la ciudad de Neiva. Su orientación estratégica, que abarca su misión, visión y valores, enfocados en potenciar el servicio al cliente, la innovación tecnológica y la ampliación de sus servicios con el fin de producir un impacto económico y social en su entorno.

Corresponsal Bancario ZAS

Corresponsal bancario ZAS, pertenece al sector terciario, ubicado en la ciudad de Neiva, centro barrio los Mártires, Nit: 26421532-8, Matrícula No: 367317, Grupo NIIF : GRUPO III – MICROEMPRESAS Código CIU: G4761 CIU: G4719 CIU: H5310, N° Empleados: 10, Años en el servicio: 15. Localizada al frente de un polideportivo, ofrece diversos servicios como pago de luz, agua, gas, retiros, consignaciones, minutos y recargas, además de búsqueda de documentos online y direccionamiento estratégico para ampliar la capacidad de sus puntos. Mejorando la atención al cliente mediante innovaciones tecnológicas y nuevos puntos y canales de atención. Para incrementar las ventas, crear nuevas oportunidades laborales. Debido a su función, actúan como intermediarios que impulsan la oferta de servicios de entidades financieras, lo que amplía el mercado geográfico en el que operan.

Direccionamiento Estratégico

Misión: Ser una empresa que brinde un servicio de varias transacciones; con los mayores estándares de calidad, seguridad, garantía, responsabilidad, con objeto de satisfacer a nuestros clientes, maximizando los estándares de calidad.

Visión: Ser una empresa líder en el mercado transaccional, ampliando el portafolio, donde en todas las ramas de atención virtual e internet y sucursales a nivel regional, ofreciendo servicios de alta calidad.

Valores: Caracterizados por su responsabilidad, calidad, innovación, seguridad, compromiso.

Marco Legal

La regulación de los corresponsales bancarios resulta ser indispensable para asegurar la inclusión financiera, garantizar la protección de los derechos de los consumidores y fijar los puntos de partida desde donde cobrarán vida estos intermediarios de seguros. En este sentido, los corresponsales bancarios se han presentado como una solución innovadora para maximizar la inclusión financiera en muchos lugares del mundo. El modelo permite a las instituciones financieras ofrecer servicios a través de los comercios, permitiendo que los beneficiarios sean objeto de servicios bancarios en aquellos lugares donde la red de oficinas es escasa. Seguidamente el análisis del marco jurídico que regula a los corresponsales bancarios distintos continentes lo realizamos centrándonos en Europa, África, Asia, Oceanía, Australia, América; descentralizándolos en México, Colombia; así como subrayar la regulación de los corresponsales bancarios. La regulación de los corresponsales bancarios es desigual, con un enfoque potente según los diferentes países, así como los 18 continentes. Sin embargo, la existencia de la regulación de los corresponsales bancarios tiene en común que el objetivo de todos ellos es el de maximizar la inclusión financiera y la disponibilidad de los servicios bancarios para las poblaciones tradicionalmente olvidadas.

Europa

La legislación que rige el marco regulatorio en el componente de la figura del corresponsal bancario y de los contratos en España está determinada por el Banco de España y por la legislación financiera. Los corresponsales bancarios deben aplicar normativas concretas para facilitar la identificación de las disposiciones orientadas a la protección del consumidor y la transparencia de las operaciones (Banco de España [BE], 2019).

África

En Sudáfrica, el rastreador bancario es responsabilidad del Banco de la Reserva de Sudáfrica, debido a que tal normativa deja que los comercios actúen como corresponsales de entidades financieras ofreciendo un amplio espectro de servicios financieros a las comunidades rurales y desfavorecidas (Banco de la Reserva de Sudáfrica [SARB], 2025). El modelo ha logrado el acceso a los servicios financieros a poblaciones donde no existen sucursales.

Asia

En India, el Banco Reserve Bank of India regula a los corresponsales bancarios bajo el marco del Sistema Nacional de Pagos. Los corresponsales pueden ofrecer servicios como depósitos y retiros, lo que ha permitido aumentar la inclusión financiera en un país con una población extensa y diversa (Reserve Bank of India [RBI], 2025).

Oceanía Australia

En Australia, los corresponsales bancarios operan bajo un marco regulatorio que incluye directrices de la Autoridad Australiana de Regulación Prudencial (APRA, 2019) y la Comisión Australiana de Valores e Inversiones (ASIC) Estos organismos supervisan las actividades de los corresponsales para garantizar la protección del consumidor y la integridad del sistema financiero.

América

América Latina como un medio que busca fomentar la inclusión financiera, al facilitar una mayor presencia de entidades financieras en áreas de difícil acceso. Brasil fue pionero en la región al implementar este modelo en 1973, cuando su Gobierno permitió que los bancos aceptaran pagos a través de terceros (corresponsales) para aliviar las sucursales. Sin embargo, esta metodología solo experimentó un crecimiento significativo desde la primera década del 2000, luego de que se introdujeran cambios en el marco regulatorio que ampliaron las transacciones permitidas y el número de entidades financieras aptas para operar con

corresponsales.

De forma similar, el esquema se trasladó a naciones de la región como Colombia (que implementó su normativa en 2006), Perú, México, Ecuador (los tres en 2008), Guatemala y Chile (ambos en 2010). Es importante destacar que en Colombia, México y Brasil la ejecución de los CB ocurrió junto con su reglamentación, mientras que en Guatemala, Perú y Chile las entidades bancarias empezaron a funcionar. La Ley de Instituciones de Crédito regula a los corresponsales bancarios en México, según la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV, 2020). Esta regulación permite que los corresponsales ofrezcan productos financieros básicos y están sujetos a supervisión para garantizar la protección del consumidor. En Perú, los corresponsales bancarios son regulados por la Superintendencia de Banca (SB, 2022). La legislación permite que estos agentes ofrezcan una variedad de servicios financieros, contribuyendo al acceso a créditos y ahorros (Ver Tabla 2).

Tabla 2

Modelo de Corresponsal Bancario en Diferentes Países de América Latina

País	Fecha de Publicación del Marco Regulatorio Para la Operación del Corresponsal Bancario	Primeras Iniciativas en la Operación de Modelos de Corresponsalía
Brasil	1973	1973
Colombia	2006	2006
México	2008	2010
Perú	2008	2005
Ecuador	2008	2008
Guatemala	2010	2008
Chile	2010	2005

Nota. Esta tabla muestra el modelo de corresponsal bancario en varios países latinoamericanos. Elaboración propia con información de Asobancaria, 2025.

Colombia

El Decreto 222 modifica el Decreto 2555 de 2010 sobre corresponsales y cuentas electrónicas, y establece nuevas normativas en el Artículo 5. Modifíquese el artículo 2.36.9.1.1. Decreto 2555 de 2010 se modifica a: 'Artículo 2.36.9.1.1.' Servicios por corresponsales. Las entidades de crédito, incluidas las de naturaleza especial, podrán ofrecer los servicios mencionados en los artículos 2.36.9.1.4 a 2.36.9.1.9 y 2.36.9.1.17, asumiendo su responsabilidad a través de corresponsales. El corresponsal es el tercero que presta servicios para las entidades mencionadas anteriormente. El corresponsal ofrecerá servicios fijos, móviles y digitales (Ministerio de Finanzas y Crédito Público [MFCP], 2010).

El Decreto 2233 (2006) permitió a las entidades financieras ofrecer servicios en comercios locales. Esta figura ha sido clave para impulsar la inclusión financiera en zonas rurales y de bajos ingresos. La Superintendencia Financiera regula su operación con requisitos de seguridad y capacitación. Fue clave para fomentar la inclusión financiera en áreas rurales y de pocos recursos. La regulación de corresponsales bancarios en Colombia ha sido clave para la inclusión financiera, mejorando el acceso a servicios bancarios básicos. En otros países se han desplegado mecanismos similares, con resultados ligeramente favorables, confirmando así que esta vía es adecuada para responder a las necesidades financieras no atendidas.

Evolución de la Regulación

La regulación ha tenido cambios a lo largo del tiempo para responder a las exigencias del mercado. En el año 2012, la Circular Externa 029 de la Superintendencia financiera de la República de Colombia impuso exigencias periféricas más extensas para la operativa de corresponsales bancarios vinculadas a la formación del personal y a la seguridad de las operaciones de intercambio entre otras (Superintendencia Financiera, 2012). Se persigue que los corresponsales

bancos operen de forma segura y eficaz para conseguir que los usuarios resulten altamente protegidos.

Inclusión Financiera y Corresponsales

El soporte legal también se apoya por medio de acciones del gobierno como la Banca de las Oportunidades, enfocada en el acceso a servicios financieros para poblaciones en condición de vulnerabilidad. Según cifras de la SF, el número de corresponsales bancarios ha crecido enormemente al llegar a más de 60.000 puntos a nivel nacional (SFC, 2021).

Decreto 1771 de 2012. El Gobierno Nacional definió los elementos del capital de las entidades de crédito con este decreto. Colombia establece un requisito mínimo de solvencia del 9% para entidades de crédito y una nueva medición del 4.5% para el Patrimonio Básico Ordinario, alineándose con estándares globales.

En Colombia la Ley 1328 de 2009 establece el régimen de protección al consumidor financiero y promueve la inclusión financiera en Colombia. Esta ley permite que entidades no bancarias, como comercios y otros establecimientos, actúen como corresponsales bancarios.

La ley busca proteger los derechos de los consumidores financieros y fomentar su inclusión en el sistema financiero.

Los corresponsales bancarios deben cumplir requisitos específicos para asegurar la seguridad y transparencia en las transacciones.

La bancarización fomenta la inclusión social al incentivar el uso del sistema financiero y reducir el efectivo, ayudando a prevenir delitos como el lavado de activos.

El éxito de la medida depende de la rigurosidad de la DIAN en su implementación y auditoría.

La corte constitucional (C-249, 2013) define la bancarización como un

mecanismo que facilita pagos en el sistema financiero, promoviendo la transparencia en las transacciones para el control tributario.

El Artículo 771-5 del Estatuto tributario, vigente desde 2018, aclaró que los pagos en efectivo entre 2014 y 2017 no se rigen por la norma de bancarización, según el oficio No 026306 del 5 de diciembre de 2017 de la DIAN.

Según el Oficio 026306, 2017, del Art. 771 – 5 del estatuto tributario. Según la ley 1819 de 2016, los pagos hasta 100 UVT (en 2017, \$3.185.900 y en 2018, \$3.316.000) no requieren pasar por el sistema financiero. Los ingresos por rentas no laborales superiores a 100 UVT deben gestionarse por el sistema bancario; de lo contrario, no se reconocerán costos, deducciones ni impuestos relacionados.

Responsabilidades de los Corresponsales

Proveer información clara sobre los servicios ofrecidos. Garantizar la confidencialidad y seguridad de la información del cliente. Cumplir con las normativas establecidas por el Banco Central y otras entidades reguladoras.

Derechos de los Clientes

Acceder a servicios financieros en condiciones justas. El Banco de la República expide circulares que regulan el funcionamiento de los corresponsales bancarios. Estas circulares establecen principios en cuanto a la preparación del personal, la infraestructura tecnológica requerida y los mecanismos de seguridad para prevenir el lavado de activos.

Los corresponsales bancarios deben, además, ceñirse a las reglas establecidas por la Unidad de Información y Análisis Financiero (UIAF, 2025), que implican una correcta identificación de los clientes y el monitoreo de posibles transacciones sospechosas. A escala internacional, diferentes organizaciones han publicado guías para regular a los corresponsales bancarios:

Basel Committee on Banking Supervisión: Guías relativas a la gestión del riesgo en las instituciones financieras, entre las que están comprendidas las que se ocupan de los corresponsales bancarios (Basel Committee on Banking Supervisión [BCBS], 2005).

Financial Action Task Force (FATF, 2024): Establece recomendaciones para prevenir el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo, aplicables a todos los actores del sistema financiero, incluidos los corresponsales.

Para recibir información clara en relación con los precios, tarifas, comisiones y términos del servicio correspondiente.

Para presentar quejas o reclamos ante las autoridades competentes en caso de que existan irregularidades.

Dada la importancia que tienen en la actualidad los corresponsales bancarios, se hace indispensable que exista un marco legal que lidere el funcionamiento responsable y efectivo de los corresponsales bancarios en la República de Colombia, así como en el resto del mundo. Una regulación clara ayuda a impulsar la inclusión financiera y protección de los consumidores.

Desafíos y Oportunidades.

A pesar del éxito del modelo, existen desafíos que deben ser abordados tanto en Colombia como internacionalmente:

Capacitación y Formación: Es crucial garantizar que los corresponsales estén debidamente capacitados para ofrecer un servicio seguro y eficiente.

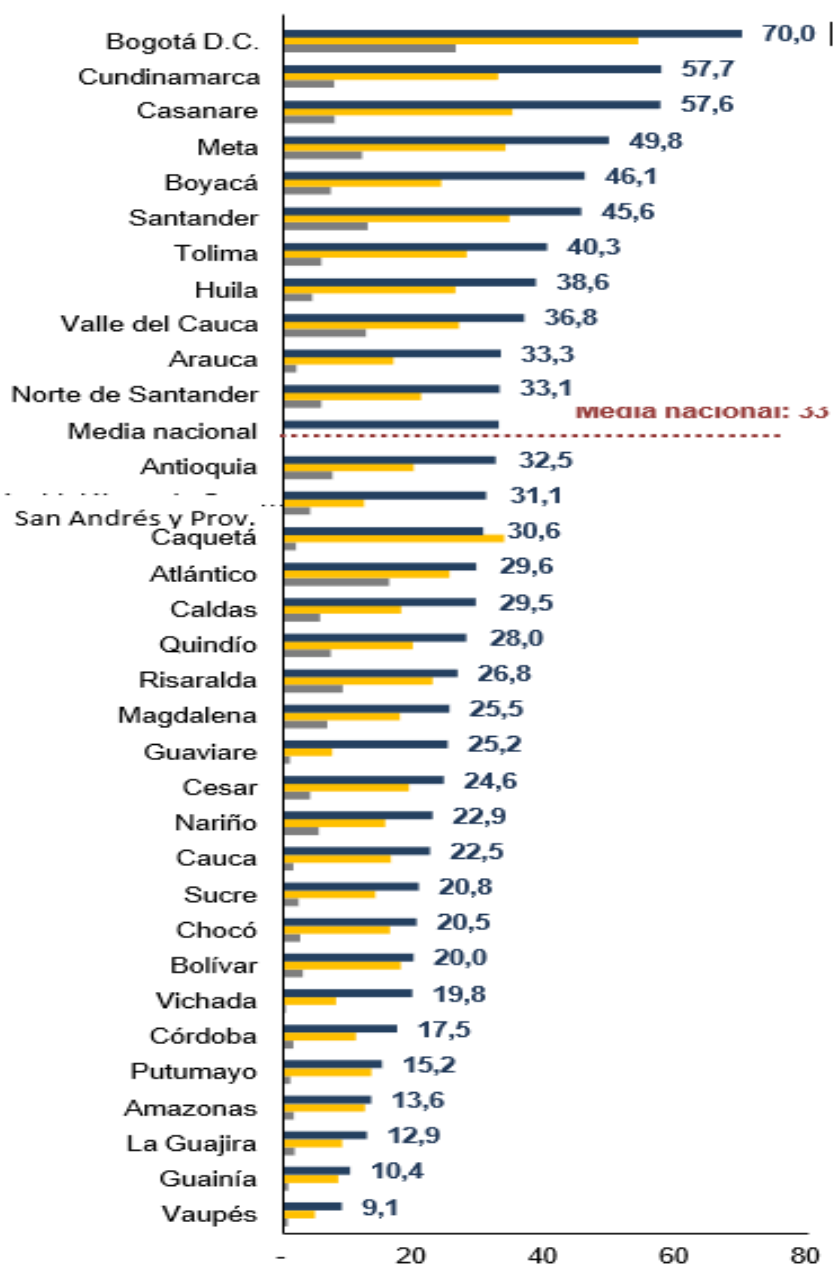
Tecnología: La integración de tecnologías digitales es esencial para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

Confianza del Usuario: Fomentar la confianza en el sistema es fundamental para asegurar que más personas utilicen los servicios ofrecidos por los corresponsales.

La cobertura bancaria por departamento se ha tornado más uniforme entre las diversas regiones del país. Estos progresos han posibilitado que cada departamento del país disponga de al menos siete entidades bancarias que brindan servicios de corresponsalía. Es fundamental recordar que, aunque en 2018 Vichada y Vaupés solo tenían una entidad bancaria, para diciembre de 2023 más de 10 entidades estaban presentes (Ver Figura 1).

Figura 1

Corresponsal Bancario por Cada diez mil Adultos por Departamento



Nota. El gráfico representa el corresponsal bancario por cada diez mil adultos por departamento en Colombia. Tomado de Asobancaria, 2025.

Ahora, se abordará a corresponsal bancario ZAS desde un punto de vista legal, teniendo

presente que dispone de una estructura formal que le facilita funcionar dentro del marco regulatorio actual. Esto implica que su operación está avalada por la ley colombiana en asuntos financieros, lo que le permite firmar acuerdos, proporcionar servicios y formar alianzas con entidades del sector. De igual forma, tiene responsabilidades vinculadas con la salvaguarda de la información de los usuarios, la seguridad de los datos y el servicio al cliente. Este apoyo jurídico no solo le confiere legitimidad, sino que también fomenta la confianza hacia los participantes que interactúan con ella. Los corresponsales bancarios se acercan más a las personas, brindando diversos servicios. Su gran aceptación en el mercado financiero se debe a la seguridad en las transacciones, al fácil acceso y a la rapidez en los procesos.

Marco Metodológico

El marco metodológico que orienta la investigación, explicando los procedimientos, técnicas y enfoques utilizados para abordar el problema planteado y alcanzar los objetivos propuestos. La metodología es un componente esencial que garantiza la validez, confiabilidad y rigor científico del estudio, permitiendo que los resultados sean replicables y pertinentes

En primer lugar, se muestran los tipos de estudio utilizados en este proyecto, en el que definen la esencia y en el que también se establece el alcance del análisis. La selección del tipo de estudio es fundamental para que estructurar el diseño y la realización del estudio (Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle [UNE], 2013).

Se detalla el proceso metodológico, que en este trabajo se entiende como la combinación de las dos estrategias de investigación, facilitando obtener una visión adecuada del fenómeno del que se ocupa. Desde el punto de vista cuantitativos se permite medir de forma objetiva y analizar los datos, mientras desde un punto de vista cualitativo, profundizar y poder interpretar la realidad social (Creswell & Plano Clark, 2025).

Finalmente, la combinación de estos métodos fortalece el diseño metodológico, asegurando un equilibrio entre objetividad y profundidad analítica.

El método aplicado en el diseño estratégico de corresponsal bancaria ZAS, a partir de un enfoque típico, utilizando un enfoque combinado, deductivo y prospectivo. Se exponen las etapas de la fase del procedimiento, desde la recopilación de la información cuantitativa y cualitativa, y cómo se van haciendo los escenarios a partir de obtener herramientas prospectivas que son el árbol de competencias, el MICMAC, el MACTOR, Godet y la matriz 5W2H. Finalmente, se describen las fases de la generación, ejecución y seguimiento de las estrategias para fortalecer el modelo de asistencia bancaria y potenciar la inclusión financiera.

Método de Investigación

Este proyecto utiliza un enfoque mixto de investigación que combina métodos cualitativos y cuantitativos (Creswell & Plano, 2018; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

Métodos: Cuantitativo y Cualitativo

Se aplicarán encuestas para medir el impacto de los corresponsales bancarios en la inclusión financiera y el desarrollo económico. Esto incluirá la recolección de datos sobre el número de transacciones realizadas, la formalización del empleo y el crecimiento de microempresas (Hernández-Sampieri et al., 2014). Cualitativo; se llevarán a cabo entrevistas con actores clave.

La población encuestada dice que la entidad con sus productos financieros ofrece Corresponsales Bancarios, acceder a este canal facilita sus transacciones, y solo un 17% ignora si su entidad tiene corresponsales.

La encuesta consultó a la población sobre la frecuencia de uso de Corresponsales Bancarios, hallando que el 25% casi siempre los utiliza, el 20% frecuentemente, el 26% a veces y solo el 7% nunca los ha empleado.

Considerando la efectividad de los Corresponsales Bancarios, se encuestó a la población sobre la frecuencia con que este medio atendía sus necesidades financieras; el 32% afirmó que siempre, el 19% frecuentemente y el 9% que nunca resolvió sus requerimientos, respecto a los datos recopilados sobre la educación financiera de los encuestados, se observa que el 77% conocen el concepto de Educación Financiera, pero únicamente el 46% ha recibido formación en temas financieros, lo que revela una deficiencia en la capacitación sobre preparación financiera. Al vincularlo con los Corresponsales Bancarios, esta deficiencia podría explicar la falta de uso de sus servicios.

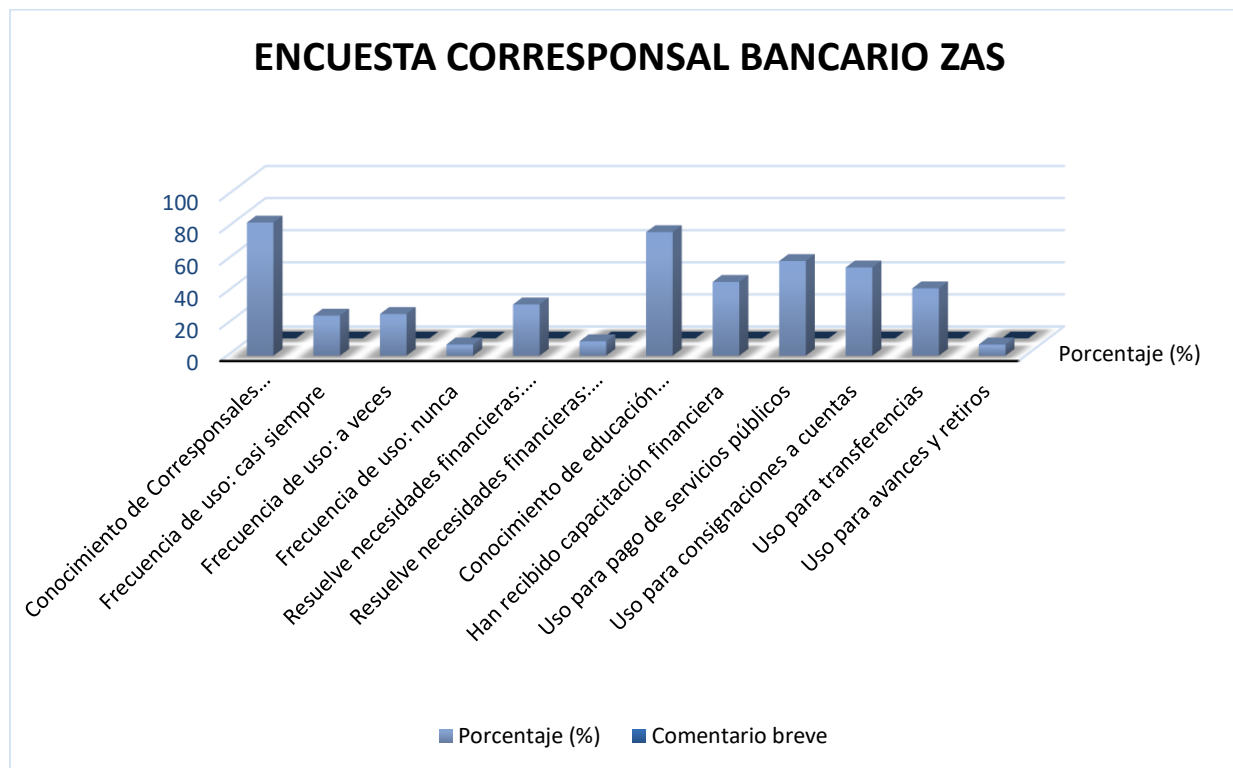
Los encuestados utilizan el corresponsal bancario ZAS para diversas transacciones,

incluyendo: el pago de servicios públicos con un 59%, depósitos a cuentas de ahorro con un 55%, transferencias con un 42% y avances y retiros con un 7%. Por lo tanto, se puede mencionar que la oferta de corresponsales bancarios es extensa y goza de gran aceptación entre la población, quienes la utilizan a menudo para satisfacer sus necesidades.

En el desarrollo actual, se identifican las razones por las que la población usa corresponsales bancarios; principalmente, la cercanía a su hogar o trabajo, que influye en su decisión. De 30 respuestas recopiladas, 27 mencionan esta razón, representando el 81%, lo que sugiere que evitan ir a las oficinas de sus bancos. En segundo lugar, el 51% de los encuestados utiliza el corresponsal bancario por su fácil acceso en procesos financieros. Siguiendo con los hallazgos, la seguridad en las transacciones, con un 72%, es otra razón por la que los encuestados utilizan los Corresponsales bancarios. Por último, el 15% de los encuestados afirma que la agilidad del proceso es un factor que influye en su decisión de usarlos. Los corresponsales bancarios ZAS se acercan más a las personas, brindando diversos servicios, evidenciando que su gran aceptación en el mercado financiero se debe a la seguridad en las transacciones, fácil acceso y rapidez en los procesos. (Ver Figura 2).

Figura 2

Uso y Percepción de Corresponsal Bancario ZAS



Nota. El gráfico representa el uso y percepción de corresponsal bancario ZAS.

Esto permitirá obtener información detallada sobre las experiencias, percepciones y desafíos que enfrentan los corresponsales en su operación diaria (Denzin & Lincoln, 2017). Se aplicará para analizar la relación entre las variables involucradas en el estudio. A partir de los conocimientos de actores claves en la inclusión financiera, se elaborarán hipótesis concretas, las cuales serán validadas gracias a la recolección de datos. Cabe deducir que, la inclusión financiera impacta en la calidad del servicio del cliente en el corresponsal bancario ZAS, lo que permitirá mejorar el acceso a servicios financieros. (Denzin & Lincoln, 2017).

Modelo Prospectivo

Describe estrategias adaptativas para asegurar la sostenibilidad y eficacia del modelo de corresponsal bancario ZAS, con la utilización de un conjunto de herramientas que permiten comprender y prever el desarrollo futuro de las competencias de las organizaciones, situación en la que se desarrolla la corresponsalía objeto de estudio. La prospectiva estratégica está destinada a construir los futuros posibles desde el análisis y la evaluación de variables trascendentes, actores y conexiones de influencia con la finalidad de abordar una toma de decisiones más consciente y formular estrategias más adaptativas (Godet, 1991; Gil, 2013).

El Árbol de Competencias es la que constituye una de las técnicas en el continuo de la CIA y la conformó en 1988 Marc Giget y que está pensada para permitir el análisis y la evaluación conjunta de las capacidades técnicas, organizativas y comerciales de la organización en las tres dimensiones temporales: pasado, presente y futuro. Esta herramienta nos ayuda a identificar las fortalezas y debilidades del contexto, así como las áreas de oportunidad que ofrece su desarrollo estratégico (Gil, 2013; Palacios, 1998). De forma complementaria, en este sentido se van a utilizar técnicas como el análisis MICMAC para la clasificación y la jerarquización de variables en función de la dependencia y la influencia, y matrices de influencia y dependencia directa (PIDD) para representar las interacciones que tienen lugar entre los diferentes factores (Godet, 2007).

El método se complementa con el análisis de actores a través de la metodología MACTOR que muestra los objetivos, influencias y dependencias entre los actores relevantes en el sistema y enriquece el contexto estratégico (Godet, 2007). Para la planificación y el seguimiento de acciones estratégicas se aplica la matriz 5W2H que clasifica las tareas en función de qué, quién, cuándo, dónde, por qué, cómo y cuánto.

Este capítulo presenta la forma de implementar sistemáticamente estas herramientas,

comenzando desde el diagnóstico por medio del "árbol de competencias" en tres fases (pasado, presente y futuro), pasando por el "análisis estructural" de variables y actores hasta llegar a la elaboración de estrategias concretas. La combinación de estas técnicas de prospectiva permite una visión global y anticipativa, lo que resulta clave para afrontar la incertidumbre y establecer los trazados para lograr la acción (Gil, 2013; Godet, 1991).

Se usará el modelo prospectivo para construir, en el sentido de anticipar, otros futuros escenarios y tendencias que se podrían generar en el ámbito de los corresponsales bancarios y cómo las herramientas prospectivas como el Árbol de Competencias, el MICMAC, el Mactor, el Godet, la Matriz 5W2H pueden influir en el desarrollo del sector, entre otros. Se realizarán talleres con los actores más significativos en la búsqueda de otros futuros, y así construir estrategias que permitan asegurar la sostenibilidad y eficacia del modelo de corresponsalía bancaria (Agudelo et al., 2022; Medina & Ortegón, 2006; Zartha et al., 2023).

Matriz MICMAC; permitirá analizar las interdependencias entre distintas variables que inciden en la operación del corresponsal bancario (Handayani et al., 2023; Hota, 2024; Mkedder & Das, 2024). Mactor; evaluará los actores implicados en el sistema de corresponsalía bancaria y sus intereses, favoreciendo la identificación de estrategias colaborativas (Garza Villegas & Cortez Alejandro, 2017; Mafruhah et al., 2020; Riadh, 2022).

Godet; es una potente herramienta de planificación estratégica; es posible que el planteamiento de las organizaciones y las comunidades de visualizar los cambios, y la definición de acciones a desarrollar para alcanzar unos objetivos, sea la función más práctica de Godet en contextos prioritarios por la inclusión financiera y el desarrollo (Godet, 2000; Godet & Durance, 2007).

Matriz 5w2h; proporcionará un marco estructurado para planificar e implementar estrategias relacionadas con los corresponsales bancarios. (Díaz & González, 2016).

Visión de la prospectiva Árbol de competencia

Árbol de Competencias; se utilizará para identificar las habilidades necesarias para que los corresponsales operen eficazmente y brinden un servicio al cliente adecuado (Margiené et al., 2022). (Ramanauskaite & Slotkiene (2019) sostienen que, en las ciencias, un movimiento de anticipación se puede definir como el esfuerzo por hacer probable el futuro más deseado; esto es prospectivo, la actitud mental frente a los problemas venideros, y se considera clave para un estilo de planificación acorde a la realidad actual. Por lo tanto, el árbol de competencias es una herramienta de análisis para la prospectiva, competitiva y estructural en la gestión empresarial (Dziekoński, 2016). Esta técnica pretende ilustrar la empresa en su conjunto: raíces son habilidades técnicas, tronco es la capacidad productiva, ramas son líneas de producción y los frutos son resultados (japoneses en los 80) de forma sistémica, analizando el pasado, presente y futuro de la organización ZAS (Margiené et al., 2022).

Árbol de Competencia Pasado

El corresponsal bancario ZAS inicia con muchos desafíos; debido al mínimo capital con el que inicia sus operaciones comerciales, el no contar con infraestructura propia, adecuada capacitación empleados calificados, medidas de seguridad en la prevención del fraude financiero, falta de proveedores aliados, que ofrezca los productos a un precio más asequible y rentable, tienen el potencial de mejorar significativamente el acceso a servicios financieros y promover el desarrollo económico. Por tanto, en el pasado los principales competidores que los corresponsales bancarios eran las sucursales bancarias tradicionales y los pocos cajeros automáticos existentes. Los agentes de remesas y giros postales también representaban una competencia indirecta.

Las tendencias del mercado, como el acceso limitado a servicios financieros y los altos costos de las sucursales, impulsaron la necesidad de alternativas más accesibles y rentables lo que permitió ZAS corresponsales bancarios diferenciarse a través de la cercanía, conveniencia y

reducción de costos (Ver Tabla 3).

Tabla 3

Árbol de Competencias Pasado ZAS

Árbol		Situación
	Producto	Los productos de papelería, se adquiere de cadena minorista en el sector comercial.
Ramas y frutos	Mercado	Mercado local y de servicio, se prestan en una vivienda del área urbana en arriendo. A tenderos y amas de casas.
	Marketing de venta	Se aprovechó el poder boca a boca, el perifoneo entre habitantes, siendo una de la forma de buscar los clientes a bajo costo.
	Recursos Humanos	En el Servicio de inclusión a comunidades vulnerables.
Pasado	Satisfacción del cliente	Centrarse en el servicio al cliente.
	Crecimiento de ingresos	Desempeño financiero.
	Capacidad de producción	Estaba a cargo de una sola dueña del punto ZAS
Tronco	Mercado	Experiencia en prácticas bancarias tradicionales, formatos físicos.
	Marketing de venta	
	Cumplimiento regulatorio	Ofreciendo servicios bancarios básicos como depósitos, y transferencias.
	Saber hacer	Agilidad del negocio e ideas de emprendimiento, en la venta de papelería cacharrería.
Raíces	Competencias genéricas	Anteriormente no había puntos de pago de servicios en este sector, se tramitaba el tema de recaudo, manteniendo en marcha papelería cacharrería. Lo anterior fue un pilar para emprender.

Árbol	Situación
Cultura y valores	Énfasis en la confianza, la integridad del cliente, cercana y conveniente para los clientes, en comparación con las sucursales bancarias tradicionales.

Nota. Esta tabla muestra el árbol de competencias pasado ZAS.

Árbol de Competencia Presente

Los corresponsales bancarios destacan la competencia directa e indirecta; las tendencias del mercado y las estrategias de diferenciación que influyen en el entorno actual. El árbol de competencia muestra que los corresponsales bancarios enfrentan competencia directa de los bancos tradicionales y las fintech, así como competencia indirecta de las plataformas de pagos móviles y las redes de distribución.

Las tendencias de digitalización y la necesidad de inclusión financiera son factores clave que influyen en el entorno actual de los corresponsales bancarios, quienes deben adoptar estrategias de diferenciaciones enfocadas en la experiencia del cliente y la ampliación de servicios para mantener su relevancia en el mercado (Ver Tabla 4)

Tabla 4

Árbol de Competencias Presente ZAS

Árbol	Situación
Producto	Con servicio de alta calidad, siendo los pioneros en corresponsales bancarios, productos de papelería se adquiere, de cadena de mayorista nacionales del sector comercial.
Ramas y frutos	Mercado local y de servicio, la adquisición del local de área urbana confortable. Ofrecer una amplia gama de servicios financieros a través ZAS, incluyendo pagos, depósitos, retiros, consultas de saldo, entre otros, para satisfacer las necesidades más comunes

Árbol	Situación
	de los usuarios.
	Marketing de venta
	Aprovechar las redes sociales; TIC promocionar la empresa ZAS. Mediante la estrategia de la virtualidad atraer y mantener otros tipos de cliente desde la comodidad de sus casas, así darles más celeridad a las necesidades del cliente.
	Recursos Humanos
	Cautiva, atraer y retener a los mejores Empleado contrato estable, trato digno, actualizaciones oportunas, espacios de bienestar.
Presente	Satisfacción del cliente
	Altos niveles de satisfacción y fidelización del cliente. Con confiabilidad, seguridad, eficiencia, trato digno.
	Crecimiento de ingresos
	Aumento de ingresos y rentabilidad.
	Capacidad de producción
	Capacidad del hardware, software y las estrategias con las instituciones educativas y universidades.
Tronco	Mercado
	Esto abarca la habilidad para reconocer y entender las necesidades y preferencias del mercado objetivo, así como crear y proporcionar productos y servicios que cumplan esas demandas.
	Marketing de venta
	Incluye la capacidad de promover y
	Cumplimiento regulatorio
	Requisitos legales y regulatorios, como

Nota. Esta tabla muestra el árbol de competencias presente ZAS.

Árbol de Competencia Futuro

La microempresa ZAS se ha posesionando principalmente como corresponsal bancario, y papelería cacharrería, sus operaciones comerciales con productos nacionales, provistos por mayoristas se hacen más asequibles por su calidad, precio, rentabilidad, su ubicación central y propia en la ciudad de Neiva es estratégica en la afluencia del mercado. Lo esperado de esa

microempresa ZAS a futuro es la expansión local (Pitalito Plata Garzón) y nación (Medellín Cali Bogotá), con la combinación de infraestructura, capacitación, confianza del público, el avance de la tecnología biometría, cadena de bloques mejorar la seguridad, eficiencia de las transacciones, la innovación, los cambios en los patrones de ahorro y gasto, la reducción de la pobreza, el empoderamiento económico, la inclusión financiera sectores vulnerables, generación de empleos.

Con colaboraciones, como fintech, empresas de telecomunicaciones, gubernamentales, para expandir los servicios financieros, llegar segmentos de la población más amplios. El árbol de competencia del futuro de ZAS corresponsal bancario; destaca la importancia de la innovación, la adaptación a las nuevas tecnologías y la mejora continua de la experiencia del cliente como factores clave para la competitividad y relevancia de los corresponsales bancarios en un entorno financiero en constante evolución (ver Tabla 5).

Tabla 5

Árbol de Competencias Futuro ZAS

Árbol		Situación
	Producto	Llegar a ofrecer prestación de servicio de manera idónea idóneo; con productos de corresponsalía, papelería cacharrería, de cadena de mayorista nacionales del sector comercial.
Ramas y frutos	Mercado	Mercado local nacional y de servicio corresponsal bancario, cacharrería papelería, local de propiedad de área urbana rural; con instalaciones digitalizadas, con entornos agradables y seguros, aumentos de clientes toda vez de empleados. Incursionar en nuevos mercados con sedes en el departamento Huila (Pitalito Plata Garzón) y nación (Medellín Cali Bogotá).
	Marketing de venta	Digitalización; con la implementar procesos y tecnología que permitan a

Árbol	Situación
	<p>ZAS ofrecer servicios de manera ágil y eficiente, reduciendo los tiempos de espera y trámites para los clientes. Promocionar corresponsal bancario ZAS, m e d i a n t e la estrategia de la virtualidad atraer y mantener otros tipos de cliente desde la comodidad de sus casas, así darles más celeridad a las necesidades del cliente.</p>
	<p>Recursos Humanos</p> <p>Sólidas prácticas de recursos humanos para atraer y retener a los mejores talentos; con contrato estable, incentivos, trato digno, capacitaciones oportunas, espacios físicos aptos, pausas activas bienestar.</p>
Futuro	<p>Satisfacción del cliente</p> <p>Niveles superiores de satisfacción y fidelización del cliente, celeridad, seguridad, responsabilidad, entornos agradables, trato digno.</p>
	<p>Crecimiento de ingresos Capacidad de producción</p> <p>Aumento de ingresos y rentabilidad.</p> <p>Potencial del hardware, software y las plataformas digitales para optimizar y automatizar este servicio. Lugares clave como escuelas y universidades para los puntos de cada local. La formación de acuerdos estratégicos con gubernamentales y no gubernamentales.</p>
Tronco	<p>Mercado</p> <p>Involucra identificar y entender las necesidades y deseos del mercado objetivo, así como crear y proporcionar productos y servicios que las cumplan. Incrementar transacciones, atraer y retener nuevos clientes. Adaptarse a las nuevas exigencias del mercado será esencial para la relevancia y competitividad de los corresponsales bancarios en el futuro.</p>

Árbol	Situación
	Marketing de venta Incluye la capacidad de promover y vender servicios financieros, utilizando estrategias y técnicas de marketing efectivas, por diversas plataformas digitales toda vez dar a conocer nuestros servicios por la excelente atención a nuestros clientes.
	Cumplimiento regulatorio Requisitos legales y regulatorios, como las regulaciones contra el lavado de dinero, de conocimiento de su cliente, habeas data.
Raíces	Saber hacer Agilidad del negocio e ideas de emprendimiento; se ha sostenido papelería cacharrería, proyectando de manera prospectiva, corresponsal bancario ZAS. Estaba a cargo de las dos hijas de la dueña del punto ZAS, por tanto, se sostiene su personal calificado diez empleados y se estima ampliar la planta de personal.
	Competencias genéricas Expansión de prestación del servicio de corresponsal ZAS; obtención de valor agregado la confiabilidad, trato digno.
	Cultura y valores Sólida ética de trabajo, enfoque centrado en el cliente y compromiso con la innovación, la eficiencia, la expansión y la sostenibilidad, todo ello sustentado en una base de conocimientos, habilidades y cultura organizacional adecuada

Nota. Esta tabla muestra el árbol de competencias futuro ZAS.

Resultados

Este segmento expone el estudio estructural de 25 variables fundamentales para corresponsal bancario ZAS, escogidas a partir del árbol de competencias, el estado actual del arte y las metas de la organización. El método MICMAC se utiliza para categorizar estas variables en función de su impacto y dependencia, lo que posibilita establecer planes de acción en consonancia con la eficiencia, competitividad y crecimiento estratégico de la compañía.

Además, se incluyen herramientas como el Plano de Influencias y Dependencias, el Plano de Desplazamiento y la Matriz de Cambio de Godet, que permiten anticipar escenarios y orientar decisiones futuras.

Variables

Al identificar los objetivos, el análisis del entorno del árbol de competencias, estado de arte, se seleccionó 25 variables, por su justificación de su relevancia, análisis de la interdependencia, su descripción, la definición de indicadores de desempeño, el establecimiento de planes de acción.

Este proceso permite asegurar que las variables seleccionadas estén alineadas con las necesidades y objetivos de corresponsal bancario ZAS, y su seguimiento y gestión contribuyan al éxito, la competitividad prospectiva. Son fundamentales en la gestión; con ella se describe, mide, analiza, toma decisiones, teniendo en cuenta los datos evidenciados en los instrumentos a aplicar en este caso MICMAC, con estos aplicar planes de mejoras, rendimiento, eficiencia, competitividad. Con las variables seleccionadas, donde el enfocarse en el desarrollo de capacidades y competencias, permite identificar y priorizar aquellas áreas o aspectos que requieran mayor atención o enfoque en función de su importancia y desempeño (Ver Tabla 6).

Tabla 6*Variable Corresponsal Bancario ZAS*

Variable	Item	Nombre	Descripción
Gestión de buenas practicas	V1	Gesbuepr	Enfocada en adaptar normativas que gestionen de forma ordenada la calidad del corresponsal bancario ZAS aplicando prácticas actuales.
Gestión talento humano	V2	Gestitah	Orientada en reclutar, seleccionar, capacitar, seguimiento, evaluar, estimular y el desempeño del personal.
Innovación tecnología	V3	Inovtec	Orientada para que los empleados estén al día con los cambios de tecnología.
Rentabilidad	V4	Rentbil	El indicador de riesgo evalúa la rentabilidad económica de empresas y países
Capacitación detallada	V5	Capacdet	Capacitar y reorganizar de tal forma que pueda ejercer con agrado y fluidez.
Eficiencia en la gestión de la calidad	V6	Eficali	Conseguir que la producción sea óptima, obtener el mejor resultado con lo mínimo.
servicio al cliente	V7	Servicli	Todo el proceso de atención al cliente para satisfacer sus requerimientos y expectativas con el producto o servicio brindado en ZAS.
Dotación	V8	Dotac	Se relacionan con todo implemento necesario para el buen desempeño de las labores.
Requisito legal	V9	Requleg	Requisitos legales y regulatorios, como las regulaciones.

Variable	Item	Nombre	Descripción
Utilización de nuevas herramientas	V10	Untinuhe	Poner al alcance de los usuarios las tecnologías de la información en pro de prestar el mejor del servicio.
Programa de fidelización	V11	Progfade	Estrategia para la permanencia de los clientes externos.
Estrategia de reducción de costos	V12	Redecos	Proyecto de presupuesto.
Programa de mejora de permanencia política personal	V13	Progperm	Proceso que analiza cambia y mejora los procesos resistentes
	V14	Polipers	Política empresarial enfocada en establecer filtros de manera que el personal esté en el área adecuada que mejore su desempeño y perfiles.
Estudios de servicio de movimientos	V15	Estudmov	Analizar el orden personal y su desarrollo para organizar logísticamente los resultados de eficiencia.
planes motivacionales	V16	Planmot	Aplicar métodos motivacionales para optimizar cambios en las instalaciones y reducir costos.
Adecuación locativa	V17	Adecloc	Cambios, incluso distribuidor.
procesos positivos	V18	Procpot	Mejoras de los procesos orientada la competitividad involucramiento de los actores
Nuevas tecnologías de distribución impacto social	V19	Nuetecds	Agilizar las formas de contacto con los clientes y reducirlos es la congestión.
	V20	Impsocil	Integración de los procesos misionales y las cadenas productivas basados en las estrategias y el desarrollo de la innovación tecnológica.
Propósito de la expansión	V21	Propoexp	Proceso de las mesas a lograr en cuanto a la expansión el crecimiento de la empresa

Variable	Item	Nombre	Descripción
			del nivel nacional.
Desarrollo tecnológico	V22	Desateco	Capacidad para adecuar emplear la tecnología en la prestación de servicio.
Procesos óptimos	V23	Procept	Respuesta de la empresa eficaz con respecto al requerimientos del cliente.
Bases de datos	V24	Basedato	Registro de información relacionada con las necesidades del cliente que arreglamos incluso los nuevos servicios solicitados.
Gestión de reputación	V25	Gesrept	Garantizar una percepción pública de la empresa

Nota. Esta tabla muestra la variable corresponsal bancario ZAS.

MICMAC

Instrumento de reflexión colectiva de la herencia laboral, analizado en el libro de Erin Harrison sobre memoria prospectiva. El método MICMAC para multiplicar matrices fue desarrollado en 1971 por Michael Godet y aplicado a la clasificación de factores clave en energía nuclear en 1974 con JC Duperrin del CEA (Michel & Pichot, 2001).

El análisis estructural MICMAC identifica las variables clave que influyen en la evolución del sistema.

Análisis de Variables ZAS Calificar MICMAC

El MICMAC matriz de impactos cruzados, multiplicación aplicada a una clasificación; selecciona variable de escala de 0 al 4, donde cada valor representa el grado de influencia que cada variable ejerce sobre los demás. A continuación, se presenta el análisis de clasificación de variables para el contexto de ZAS corresponsal bancario.

Variables no influyentes calificación 0; esta variable tiene como influencia nula sobre el sistema puede ser variable autónoma o de entorno que no tiene un impacto significativo en el

desempeño el corresponsal bancario ZAS.

Variable influyente débil calificación 1; esta variable tiene como influencia limitada sobre el sistema, pero puede llegar a tener un impacto indirecto en un mediano y largo plazo. Variable moderadamente influyente calificación 2; esta variable tiene una influencia moderada sobre el sistema y puede afectar de manera indirecta al desempeño los corresponsales bancarios. Variable fuertemente influyente calificación 3; esta variable tiene como influencia significativa sobre el sistema, puede afectar de manera directa el desempeño de los corresponsales bancarios. Variable potencialmente influyente calificación 4 (P) (Ver Tabla 7).

Tabla 7*Calificar la Influencia entre Variables*

		1: G	2: G	3: In	4: R	5: C	6: Ef	7: S	8: D	9: R	10:	11:	12:	13:	14:	15:	16:	17:	18:	19:	20: I	21:	22:	23:	24:	25:	
▶	1: Gesbuepr	0	P	P	3	P	P	P	3	P	P	3	3	3	3	3	3	3	P	3	3	P	3	P	3	3	
	2: Gestitah	P	0	P	3	P	P	3	3	P	P	2	3	3	2	3	2	3	P	P	3	P	3	3	3	2	3
	3: Inovtecn	P	P	0	3	3	P	P	3	P	P	P	3	3	3	3	P	3	P	P	P	P	3	3	3	3	
	4: Rentbil	3	3	3	0	3	3	3	3	3	P	2	3	3	3	3	3	3	3	3	P	P	3	P	3	3	
	5: Capacdet	P	P	P	3	0	3	P	3	3	P	2	P	3	3	3	2	3	P	P	3	P	P	3	2	2	
	6: Eficali	P	P	P	3	3	0	3	P	3	P	2	3	3	3	3	3	3	3	P	P	P	P	P	3	3	
	7: Servicli	3	P	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	P	3	P	P	3	P	P	P	3	P	
	8: Dotac	3	3	3	2	2	2	3	0	3	P	3	2	2	2	3	2	3	P	3	2	P	P	P	2	2	
	9: Requeleg	P	P	P	P	3	3	3	3	0	3	2	3	3	3	3	2	3	P	P	3	P	3	3	3	3	
	10: Untinuhe	P	P	P	3	3	3	P	3	3	0	2	3	3	3	3	2	3	3	P	3	P	P	P	3	3	
	11: Progfade	3	3	3	3	3	3	2	2	3	0	3	2	2	3	2	3	P	3	2	P	P	P	2	2		
	12: Redecos	P	P	P	3	3	P	P	3	P	P	3	0	2	3	3	3	3	3	3	P	P	P	P	3	3	
	13: Progperm	P	P	P	3	3	3	P	3	2	P	3	3	0	3	2	2	2	P	P	3	P	3	3	3	3	
	14: Polipers	3	3	3	3	3	3	P	2	3	P	3	3	3	0	3	3	2	P	P	3	P	2	3	2	3	
	15: Estudmov	3	3	3	2	2	3	3	3	3	P	3	3	2	2	0	2	3	P	3	3	P	P	3	3	3	
	16: Planmot	P	P	P	P	3	3	3	3	P	P	3	3	3	3	3	0	P	P	3	3	P	3	3	2	3	
	17: Adecloc	P	P	P	3	3	3	3	3	3	P	3	P	3	3	3	3	0	P	P	3	P	P	P	2	3	
	18: Procpost	3	3	P	3	P	P	P	3	P	P	P	3	2	2	3	3	3	0	3	3	P	P	3	3	3	
	19: Nuetecds	P	P	P	P	3	P	P	3	3	P	2	3	3	2	3	3	3	P	0	3	3	3	3	3	3	
	20: Impsocil	P	P	P	P	3	P	P	3	2	3	P	3	2	3	P	3	P	P	P	0	P	3	3	3	3	
	21: Propoexp	P	P	P	P	3	P	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	P	P	3	0	3	3	3	3	3	
	22: Desateco	P	3	3	2	3	2	P	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	P	3	P	0	3	2	3	
	23: Procept	P	P	P	3	3	3	3	3	P	P	2	2	3	3	3	2	3	P	P	3	P	3	0	2	2	
	24: Basedato	P	P	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	P	3	3	3	3	3	0	2	
	25: Gesrept	3	3	3	3	3	3	3	3	P	3	2	3	3	2	2	2	P	P	P	3	3	3	3	3	0	

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:

0: No influence

1: Weak

2: Moderate influence

3: Strong influence

P: Potential influences

Active Windows

Nota. La tabla muestra el calificar la influencia entre variables.

Plano Influencias y Dependencias Directas (PIDD)

El PIDD es un gráfico que muestra las relaciones directas entre variables en el análisis MICMAC. En este plano, el eje horizontal muestra la influencia de una variable sobre otra y el eje vertical indica su dependencia. Se identifican cuatro tipos de variables en la influencia y dependencia directa:

Variables zona de conflicto de enlace: Son aquellas que tienen una alta influencia y una alta dependencia directa sobre otras variables. Estas variables son consideradas como las más importantes en el sistema, ya que tienen una gran capacidad de influir en el comportamiento de las

demás variables y, a la vez, son afectadas directamente por ellas.

Son servicio al cliente (Servicli) se tiende a moverse al cuadrante superior izquierdo zona de poder, programa de fidelización (Progfide), requisito legal (Requleg), bases de datos (Basedato), rentabilidad (Rentbil), gestión del personal (Gestitah), estudio en movimiento (Estudmov), desarrollo tecnológico (Desateco).

El impacto es positivo, ya que la mayoría de sus variables en el cuadrante superior derecho tienen alta influencia mutua y son relevantes para la empresa ZAS. También ayuda a definir estrategias de intervención, lo que indica que el ejercicio fue bien valorado, permitiendo a ZAS acceder a nuevos mercados y generar utilidades.

Variables zona de poder motrices: Son aquellas que tienen una alta influencia directa sobre otras variables, pero una baja dependencia directa de ellas. Estas variables son consideradas como las más importantes en el sistema, ya que tienen una gran capacidad de influir en el comportamiento de las demás variables esta es propósito de expansión (Propoexp), nuevas tecnologías de distribución (Nuetecds), utilización de nuevas herramientas (Untinuhe) donde estas dos últimas variables tienden a moverse al cuadrante inferior izquierdo donde tendrían baja influencia y baja dependencia.

Variables zona saliente dependientes: Son aquellas que tienen una baja influencia directa sobre otras variables, pero una alta dependencia directa de ellas es; dotación (Dotac) tiende a moverse al cuadrante superior derecho donde tendría alta influencia y dependencia, procesos óptimos (Procept), planes motivacionales (Planmot), programa de permanencia (Progperm), adecuación locativa (Adecloc), eficiencia de la gestión de la calidad (Eficali), capacitación detallada (Capacdet), estrategia de reducción de gasto (Redecos), impacto social (Impsocil). Estas variables son consideradas como las más vulnerables del sistema, ya que su comportamiento está determinado en gran medida por las variables que las influyen directamente.

Muestra cómo las variables se mueven en un mapa bidimensional definido por dos ejes: dependencia (eje x) e influencia (eje y). Los vectores (flechas) indican la dirección y magnitud del cambio. Podemos observar las siguientes tendencias.

Variables que tienden a subir: Son las que tienen una fuerte influencia sobre otras variables del sistema. En el cuadrante superior (izquierda y derecha), se encuentran Propoexp, Rentbi, Gesrep, Estudmov, Polipers, y Basedato. Estas son las variables motoras del sistema.

Variables que tienden a bajar: Son las que tienen baja influencia, pero a menudo son resultado de otras. Se ubican en el cuadrante inferior (izquierda y derecha), como Procpoc, Gestitah, Gestbuep, Inovtecn, Adeclog, y Redecos.

Variables Que se Acercan a La Zona De Poder y Conflicto.

Zona de poder (Variables motrices): Se encuentra en el cuadrante superior izquierdo, donde la influencia es alta y la dependencia es baja. La variable Propoexp se ubica en esta zona, lo que la convierte en una variable determinante y clave para el sistema. Actuar sobre ella puede generar grandes cambios en otras variables con poca retroalimentación sobre sí misma.

Zona de conflicto (Variables de enlace): Se localiza en el cuadrante superior derecho, con alta influencia y alta dependencia. Las variables en esta zona son Gesrep, Estudmov, Polipers, y Bassedato. Son cruciales para el sistema, pero también muy inestables, ya que cualquier cambio en ellas afecta al sistema y, a su vez, ellas son afectadas por otros cambios. Su gestión es compleja y atención requiere constante.

Variables Que Tienden a Alejarse de La Zona de Poder.

Variables autónomas: Están en el cuadrante inferior izquierdo, con baja influencia y baja dependencia. Son variables que evolucionan de forma relativamente independiente del

sistema. En el mapa, Untinuha, Nueetecds, y Inovtecse encuentran en esta área, sugiriendo que sus cambios no impactan significativamente en la dinámica del sistema.

Variables resultado: Se ubican en el cuadrante inferior derecho, con baja influencia, pero alta dependencia. Estas variables son, como su nombre lo indica, un resultado de la evolución del sistema. Su monitoreo es útil para evaluar el desempeño del sistema. Adeclóg, Capacde, Redecos, e Impsocison ejemplos claros en esta zona.

Variables de Zona de Conflicto Enlace.

Son aquellas que tienen una alta influencia y una alta dependencia directa sobre otras variables. Estas variables son consideradas como las más importantes en el sistema son: Servicio al cliente (Requleg), requisito legal (Requleg) y rentabilidad (Rentbil); tienden a desplazarse al cuadrante superior izquierdo zona de poder, política de personal (Polipers), bases de datos (Basedato), programa de fidelización (Progfade), estudio de movimiento (Estudmov), gestión de reputación (Gesrept) ya que tienen una gran capacidad de influir en el comportamiento de las demás variables y, a la vez, son afectadas directamente por ellas.

Variables autónomas: Son variables de baja influencia y dependencia, vinculadas a tendencias o inercias pasadas del sistema. Están en la esquina inferior izquierda de la influencia y dependencia. No son decisivos para el futuro del sistema. A menudo hay muchas acciones de comunicación sobre estas variables que no son un reto. Debemos alinear estas variables a la estrategia de ZAS: nuevas herramientas (Untinuhe), procesos positivos (Procpóst), gestión de talento (Gestitah), nuevas tecnologías de distribución (Untinuhe) y buenas prácticas (Gesbuepr).

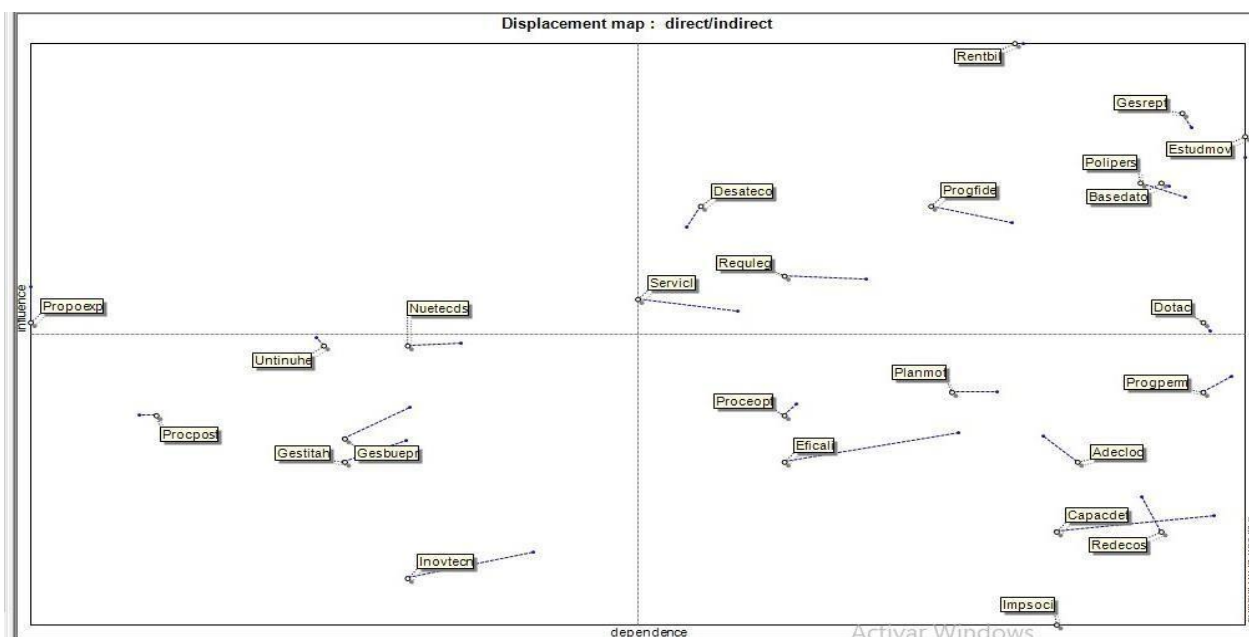
Variables de Zona de poder motrices: Son aquellas que tienen una alta influencia directa sobre otras variables, pero una baja dependencia directa de ellas es; son propósito de expansión (Propoexp) y nuevas tecnologías de distribución (Nueetecds), esta última desplazándose al cuadrante inferior izquierdo zona autónoma. Estas variables son consideradas como las más

importantes en el sistema, ya que tienen una gran capacidad de influir en el comportamiento de las demás variables.

VARIABLES DE ZONA DE SALIDA DEPENDIENTES: Son aquellas que tienen una baja influencia directa sobre otras variables, pero una alta dependencia directa de ellas es; procesos óptimos (Procept), eficacia en la gestión de calidad (Eficali), plan motivacional (Planmot), programa de permanencia (Properm), adecuación locativa (Adecloc), capacidad detallada (Capacdet), estrategia de reducción de costo (Redecos), impacto social (Impsocil). Estas variables son consideradas como las más vulnerables del sistema, ya que su comportamiento está determinado en gran medida por las variables que las influyen directamente (Ver Figura 4).

Figura 4

Plano de Desplazamiento ZAS



Nota. La figura muestra el plano de desplazamiento ZAS.

Matriz De Cambio De Godet

La matriz de cambio de Godet fue desarrollada por Michel Godet en la década de 1970

como una herramienta prospectiva para analizar posibles escenarios futuros en organizaciones entornos empresariales (Godet, 2000). Su enfoque se centra en identificar oportunidades y amenazas, permitiendo a las organizaciones anticipar y adaptarse a los cambios en su entorno.

En el siglo XX, Michel Godet, economista francés y fundador del LIPSOR en el CNAM, aplicó la prospectiva en diversas empresas y desarrolló métodos relacionados (Godet & Durance, 2007). La matriz de cambio de Godet es una herramienta de análisis prospectivo que permite explorar y anticipar posibles escenarios futuros en base a diferentes variables y factores que pueden influir en un determinado contexto. Se utiliza para identificar oportunidades y amenazas, así como para planificar estratégicamente en función de los cambios esperados, temidos y anhelados en un entorno específico. Los escenarios para un corresponsal bancario ZAS revela tres posibles futuros basados en variables claves:

Escenario de Cambio Esperado (Continuidad)

En la situación futura descrita, el corresponsal bancario sigue siendo un punto de contacto operativamente funcional, pero sólo como un punto de contacto bancario sin carácter propio. La rentabilidad del corresponsal bancario dependía del volumen de transacción, y los márgenes son reducidos. La atención al cliente es muy básica, es satisfactoria para operaciones habituales, pero no contempla la resolución de problemas o la personalización. La dotación de la plantilla es mínima, con una alta rotación. Ha de estar cumpliendo los requerimientos legales de forma reactiva, y el corresponsal bancario se limita a utilizar la tecnología y las bases de datos que le proporciona el banco principal sin un análisis o mejora adicional. La conducción de la reputación también es pasiva. Esta situación futura descrita es un camino de inercia y estancamiento.

Escenario de Cambio Temido (Ruptura Negativa)

Esta es la proyección de la disrupción negativa. La rentabilidad se derrumba por la competencia en medios de pago digital y por la saturación del mercado. El servicio al cliente se debilita debido a fallos tecnológicos y falta de capacitación, originando descontento e incluso pérdida de clientes. La alta rotación de personal junto a la escasez de personal cualificado afecta a la seguridad y al cumplimiento normativo. Se muestran omisiones en los requerimientos legales, lo que da lugar a multas y sanciones. La reputación queda marcada por incidentes de seguridad y quejas públicas, lo que arruina la confianza. Así, el corresponsal bancario se convierte en irrelevante y un negocio financieramente sin perspectivas.

Escenario de Cambio Anhelado (Ruptura Positiva)

Este es el futuro de la transformación y del crecimiento. El corresponsal bancario se transforma y se crea un punto de venta de servicio de valor añadido. La rentabilidad mejora al desplegar nuevos servicios de productos financieros básicos y servicios no bancarios. El servicio al cliente se convierte en un punto fuerte, contando con personal formado que permite un trato personalizado. La política de personal se envuelve en atractivo, ofreciendo incentivos y buen clima que fomentan el compromiso. Se adopta la política proactiva en comparación con el marco del cumplimiento de lo legal y la tecnología se empieza a implementar para mejorar la gestión. Se crea una base de datos para conocer mejor a la clientela y hay gestión proactiva de la reputación que construye confianza y lealtad. Este es el entorno para el crecimiento sostenible y la proyección del corresponsal bancario a más largo plazo. Corresponsal bancario ZAS no está cerrado. Las variables que son importantes para la misma, rentabilidad, servicio al cliente, política de personal son importantes. Introducir cambios puede mover el negocio hacia la deseada y alejarlo del arriesgado

y temido. La clave es entrar en la gestión proactiva no pasiva ni reactiva, mejorar e invertir en tecnología y en el servicio para institucionalizar una propuesta de valor que sea más que operaciones bancarias básicas (Ver Tabla 8).

Tabla 8

Matriz de Cambio Godet

<i>Componente</i>	<i>Escenario de Cambio Esperado (Continuidad)</i>	<i>Escenario de Cambio Temido (Ruptura Negativa)</i>	<i>Escenario de Cambio Anhelado (Ruptura Positiva)</i>
<i>1. Rentabilidad</i>	La rentabilidad se mantiene gracias al volumen de transacciones, pero con márgenes ajustados y dependientes de las comisiones del banco.	La rentabilidad disminuye excesivamente debido a la saturación del mercado, la baja demanda por servicios presenciales y la competencia de nuevos medios de pago.	La rentabilidad aumenta significativamente al ofrecer servicios de valor agregado, como venta de productos financieros básicos y servicios no bancarios, diversificando las fuentes de ingresos.
<i>2. Servicio al cliente</i>	El servicio es eficiente para operaciones de rutina como depósitos y retiros, pero carece de un trato personalizado o de la capacidad para resolver problemas complejos.	El servicio se deteriora debido a fallos tecnológicos frecuentes, largas filas y falta de capacitación del personal, lo que genera insatisfacción y pérdida de clientes.	El servicio al cliente se convierte en un punto fuerte, con personal bien capacitado que brinda asesoría básica y un trato cordial, superando las expectativas del cliente y fomentando su lealtad.
<i>3. Dotación</i>	La dotación es la mínima necesaria para cubrir los horarios de operación, con rotación frecuente de personal y escasa inversión en su desarrollo profesional.	La escasez de personal calificado y la alta rotación impactan negativamente la calidad del servicio, la seguridad y el cumplimiento normativo.	Se cuenta con una dotación suficiente y estable de personal, altamente capacitado y motivado, que gestiona eficientemente el punto de servicio y contribuye a la reputación de la marca.
<i>4. Requisito legal</i>	Se cumplen los requisitos legales básicos, como la	Se enfrenta a multas y sanciones severas por incumplimiento de	Se adoptan políticas y tecnologías que garantizan el cumplimiento proactivo de

<i>Componente</i>	<i>Escenario de Cambio Esperado (Continuidad)</i>	<i>Escenario de Cambio Temido (Ruptura Negativa)</i>	<i>Escenario de Cambio Anhelado (Ruptura Positiva)</i>
	verificación de identidad y los límites de transacción, sin una actualización constante.	nuevas normativas, especialmente en temas de prevención de lavado de activos y protección de datos.	las regulaciones, incluso las futuras, lo que fortalece la confianza del banco principal y del cliente.
<i>5. Programa de fidelización</i>	El programa de fidelización es básico, limitado a las promociones y beneficios que otorga el banco, sin iniciativas propias para los clientes.	El programa de fidelización es percibido como irrelevante o poco atractivo, lo que no logra retener a los clientes frente a la competencia o la adopción de canales digitales.	Se crea un programa de fidelización propio que ofrece beneficios tangibles a los clientes más frecuentes, como descuentos en productos del comercio o promociones exclusivas.
<i>6. Política de personal</i>	La política se limita al pago de comisiones, sin considerar incentivos por desempeño, bienestar o un plan de carrera.	La política de personal es poco atractiva, lo que provoca la desmotivación del equipo, errores operativos, hurtos y un servicio deficiente.	Se implementa una política de personal que incluye incentivos por metas cumplidas, capacitación constante y un ambiente de trabajo favorable, lo que mejora el desempeño y el compromiso.
<i>7. Estudios de servicio y movimientos</i>	Se realizan estudios de satisfacción de manera esporádica y superficial, sin un análisis detallado de los resultados.	No se realizan estudios de servicio, lo que impide detectar a tiempo las insatisfacciones de los clientes y las tendencias de uso de los servicios.	Se implementa un sistema para recopilar y analizar datos sobre el comportamiento del cliente, permitiendo ajustar la oferta de servicios y mejorar la eficiencia operativa.
<i>8. Desarrollo tecnológico</i>	Se utiliza la tecnología básica del banco sin buscar mejoras o herramientas complementarias que optimicen la gestión.	La tecnología se vuelve obsoleta o inestable, lo que provoca constantes fallos en el sistema, transacciones fallidas y frustración en el cliente.	Se invierte en tecnología avanzada, como terminales más rápidos, sistemas de gestión integrados y soluciones de seguridad, para mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia del servicio.
<i>9. Bases de datos</i>	La base de datos es proporcionada por el	La falta de una base de datos propia y la	Se crea una base de datos propia (con el permiso del

<i>Componente</i>	<i>Escenario de Cambio Esperado (Continuidad)</i>	<i>Escenario de Cambio Temido (Ruptura Negativa)</i>	<i>Escenario de Cambio Anhelado (Ruptura Positiva)</i>
	banco, sin un análisis adicional que permita entender las necesidades de la clientela local.	dependencia del banco principal impiden desarrollar estrategias de marketing y ventas personalizadas.	cliente y en cumplimiento de la ley) que permite segmentar a los clientes y ofrecerles servicios personalizados.
<i>10. Gestión de reputación</i>	La gestión de la reputación es pasiva, basándose en la confianza que el banco principal proyecta, sin un esfuerzo propio.	La reputación puede sufrir los efectos de incidentes de seguridad, quejas en redes sociales, comentarios negativos, todo ello impactando en la confianza de los clientes y, en consecuencia, en su relación con el banco.	Se controla la reputación de manera anticipada, y a través de la atención excelente que prestan, la resolución rápida de los problemas, y la comunicación positiva; aumentan más la confianza y atraen a los clientes nuevos.

Nota. La tabla muestra la matriz de Godet.

La Matriz de Godet para un Corresponsal Bancario ZAS muestra que el corresponsal bancario ZAS es, en la actualidad, tal que se encuentra en una encrucijada estratégica. La matriz es clara: el futuro no se encuentra en el momento actual, sino que es el resultado inmediato de las decisiones y acciones que se realicen desde este instante. La matriz también muestra que el escenario de continuidad es un "camino inercial" que nos podría llevar al escenario temido. Para poder llegar al escenario deseado, de manera posterior hasta el presente, es necesario pasar de una forma reactiva a una forma proactiva en todos los ámbitos clave.

El corresponsal bancario ZAS tiene que comprender que su papel no puede ser únicamente un punto de servicio. Su valor consiste en convertirse en un lugar de servicios de valor incremental para su comunidad local. Lo que quiere decir que:

Diversificación de los ingresos: La dependencia exclusiva de las comisiones de la

banca es un factor de riesgo de rentabilidad. La clave para el futuro es ofrecer servicios adicionales y complementarios a ellos, por ejemplo, con productos financieros y no financieros como productos financieros más básicos (microcréditos, seguros) y servicios no bancarios (pago de servicios, venta de productos).

Gestión del talento: El personal es la médula espinal del servicio. La alta rotación y la carestía de formación son rasgos de la situación rendida. Hace falta gastar mucha energía en la dotación y en una política que fomente la dotación, la cual tiene que motivar, impartir formación de forma continua y generar un entorno saludable. Un equipo que se encuentre motivado y bien preparado es la mejor inversión para mejorar el servicio en los clientes y el beneficio para la reputación.

Inversión en tecnología y datos: La base tecnológica del banco principal no es suficiente. Para concretar la situación deseada, se debe invertir en tecnología propia (terminales más eficientes, sistemas de gestión) y, en especial, en construir una base propia de datos. Eso permite atender mejor a las necesidades del cliente y desarrollar planes personalizados para la fidelización, sin depender de los planes genéricos del banco.

Cumplimiento proactiva y gestión de la reputación: La inacción en todos los ámbitos es sinónimo de debacle asegurada. La matriz de Godet sostiene que tanto las sanciones de demandas de Ley como el daño a la reputación son peligros evidentes. La solución es un enfoque proactivo, que consiste en anticipar los cambios normativos y gestionar la reputación a través de un servicio muy bien dotado de reglas del juego y de comunicación fluida y transparente.

Para que un corresponsal bancario ZAS pase del escenario esperado (continuidad) al escenario anhelado (ruptura positiva) y evite el escenario temido (ruptura negativa), es necesario implementar un plan de acción estratégico en las áreas clave.

Acción Estratégico Para Corresponsal Bancario ZAS

El objetivos claros, acciones específicas e indicadores de éxito. Este convierte las variables analizadas en la matriz de Godet en pasos concretos. Al implementarlo, el corresponsal bancario ZAS puede dejar atrás la inercia del "escenario esperado" y construir activamente un futuro de crecimiento y liderazgo en su mercado local.

1. Eje de Expansión y Diversificación

Objetivo: Aumentar la rentabilidad y la propuesta de valor.

Acción _Diversificar la oferta de servicios.

Tarea: Identificar y negociar con proveedores para ofrecer servicios no bancarios (pago de recibos, recargas de móviles, venta de productos básicos).

Indicador: Aumento del 20% en ingresos no bancarios en el primer año.

Acción _ Implementar un programa de fidelización propio.

Tarea: Diseñar un sistema de recompensas para clientes frecuentes, como descuentos en transacciones o promociones exclusivas.

Indicador: 15% de aumento en la frecuencia de visitas de clientes.

2. Eje de Fortalecimiento Humano y Operativo

Objetivo: Mejorar el servicio al cliente y la eficiencia interna.

Acción_ Fortalecer la dotación y la política de personal.

Tarea: Implementar un programa de formación en servicio al cliente y resolución de conflictos. Ofrecer incentivos por desempeño y un plan de carrera.

Indicador: Reducción del 30% en la rotación de personal y 25% en las quejas de clientes.

Acción_ Actualizar el desarrollo tecnológico.

Tarea: Evaluar e invertir en tecnología que mejore la velocidad y seguridad de las transacciones (terminales más rápidas, software de gestión).

Indicador: Disminución del 40% en los fallos operativos y tiempos de espera.

3. Eje de Inteligencia de Mercado y Reputación

Objetivo: Entender al cliente y gestionar la marca proactivamente.

Acción _ Crear una base de datos propia.

Tarea: Desarrollar un sistema para recopilar información de los clientes (con su consentimiento) para entender sus necesidades y ofrecer servicios personalizados.

Indicador: 100% de clientes recurrentes registrados en la base de datos para el segundo semestre.

Acción _ Gestionar la reputación de forma proactiva.

Tarea: Implementar un sistema de monitoreo de redes sociales y encuestas de satisfacción para identificar y resolver problemas rápidamente.

Indicador: Aumento del 20% en la puntuación de satisfacción del cliente y 10% en la mención positiva de la marca en medios digitales.

Acción_ Garantizar el cumplimiento legal.

Tarea: Realizar auditorías internas periódicas y capacitar al personal en nuevas regulaciones, especialmente en temas de prevención de lavado de activos y protección de datos.

Indicador: Cero multas o sanciones por incumplimiento de normativa.

El futuro perseguido para el corresponsal bancario ZAS no se puede considerar un destino pasivo, sino un proceso de transformación activa. Implica necesidad de abordar el futuro con una visión estratégica que trascienda a la de las operaciones diarias y centre su atención en el valor del cliente, la inversión en el talento humano, la búsqueda de una

perspectiva proactiva en cumplimiento y en tecnología. Ignorar estas variables implica un alto coste y es un riesgo que se corre si se llega a una ruptura negativa, si se pierde relevancia frente a los nuevos participantes del ecosistema financiero.

MACTOR

El Mactor (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) complementa la matriz de cambio de Godet, al analizar las relaciones de poder e influencia que tienen lugar entre los actores que intervienen en el sistema. Permitiendo de este modo la argumentación de las posibles alianzas y conflictos, así como poder formular estrategias que buscan captar la complejidad de los retos y de las oportunidades (Godet & Durance, 2007). Se trata de un instrumento que se centra en poner de relieve la importancia de entender las relaciones de poder e influencia entre los actores de un sistema o un contexto determinado. Permitiendo a su vez la puesta en común de las alianzas y los conflictos, tácticas, objetivos y recomendaciones entre los actores que entran en juego en un sistema o un contexto también concreto. Estando centrado, el análisis, en detectar las relaciones de poder e influencia a la vez que las posibles alianzas o conflictos que pueden presentarse entre los actores.

Por tanto, en el contexto ZAS, el análisis MACTOR es un instrumento que ha de ser muy importante para analizar la dinámica de la organización, detectar los actores relevantes y para la formulación de las estrategias que tienen por objeto dar respuesta a los retos y oportunidades. Se pretende facilitar una visión general de las relaciones de los actores y favorecer la toma de decisiones.

Descripción de Actores

La descripción de los actores en el contexto del método Mactor; proporciona una visión detallada de las relaciones de poder, influencia y dependencia entre los diferentes actores involucrados, lo que es fundamental para comprender las dinámicas de ZAS en cuanto

a su organización, diseño estrategias efectivas para el éxito (Ver Tabla 9).

Tabla 9

Descripción de Actores

Actor	Nombre Largo	Nombre Corto	Descripción
A1	Departamento de recursos humanos	Jerechu	Responsable de la selección, capacitación y desarrollo del personal del corresponsal bancario ZAS.
A2	Departamento financiero	Tesore	Encargado de la gestión financiera, control de costos y generación de ingresos de ZAS corresponsal bancario.
A3	Departamento de atención al cliente	Aseclien	Responsable de la calidad, eficiencia y personalización de los servicios ofrecidos a los clientes de ZAS corresponsal bancario.
A4	Departamento jurídico	Jefjuri	Encargado de asegurar el cumplimiento de las regulaciones y normativas aplicables a ZAS os corresponsal bancario.
A5	Departamento de marketing	Jefmark	Responsable del diseño e implementación de estrategias y programas para fidelizar a los clientes de ZAS corresponsal bancario.
A6	Departamento de análisis de datos	Jefanali	Encargado de recopilar, analizar a partir de los patrones de comportamiento y movimiento
A7	Departamento de tecnología e innovación	Jefing	Responsable de la implementación y actualización de las herramientas y sistemas tecnológicos utilizados por ZAS corresponsal bancario.
A8	Departamento de sistemas	Jeseginf de	Encargado de la gestión, seguridad y actualización de las bases de datos que

Actor	Nombre Largo	Nombre Corto	Descripción
	Información		contienen la información de los clientes y operaciones de ZAS corresponsal bancario.
A9	Gerencia general	Gergene	Encargada de la dirección estratégica y toma de decisiones de la red de corresponsales bancarios.
A10	Departamento de riesgos	Jefries	Responsable de evaluar, mitigar y monitorear los riesgos asociados a las operaciones de los corresponsales.
A11	Proveedores	Proved	Empresas que suministran soluciones tecnológicas para los corresponsales bancarios.
A12	Asociaciones gremiales	Asogre	Organizaciones que representan y defienden los intereses de los corresponsales bancarios.
A13	Audidores externos	Audiex	Profesionales independientes que evalúan la gestión y el cumplimiento normativo de los corresponsales bancarios.
A14	Analistas Financieros	Anafin	Expertos que analizan el desempeño y las tendencias del mercado de corresponsales bancarios.
A15	Departamento de desarrollo comunitario	Jefdesc	Encargado de promover iniciativas de responsabilidad social y desarrollo sostenible en las comunidades donde operan los corresponsales.

Nota. La tabla muestra la descripción de actores.

Objetivos de Actores

Los diferentes actores en el contexto de la aplicación del instrumento Mactor permite comprender mejor las motivaciones, intereses y dinámicas de poder que pueden influir en la

toma de decisiones y el desarrollo de estrategias en ZAS corresponsal bancario. Conocer estos objetivos es fundamental para diseñar e implementar planes de acción efectivos que alineen los intereses de los diversos actores y maximicen los resultados deseados (Ver Tabla 10).

Tabla 10

Objetivos de Actores

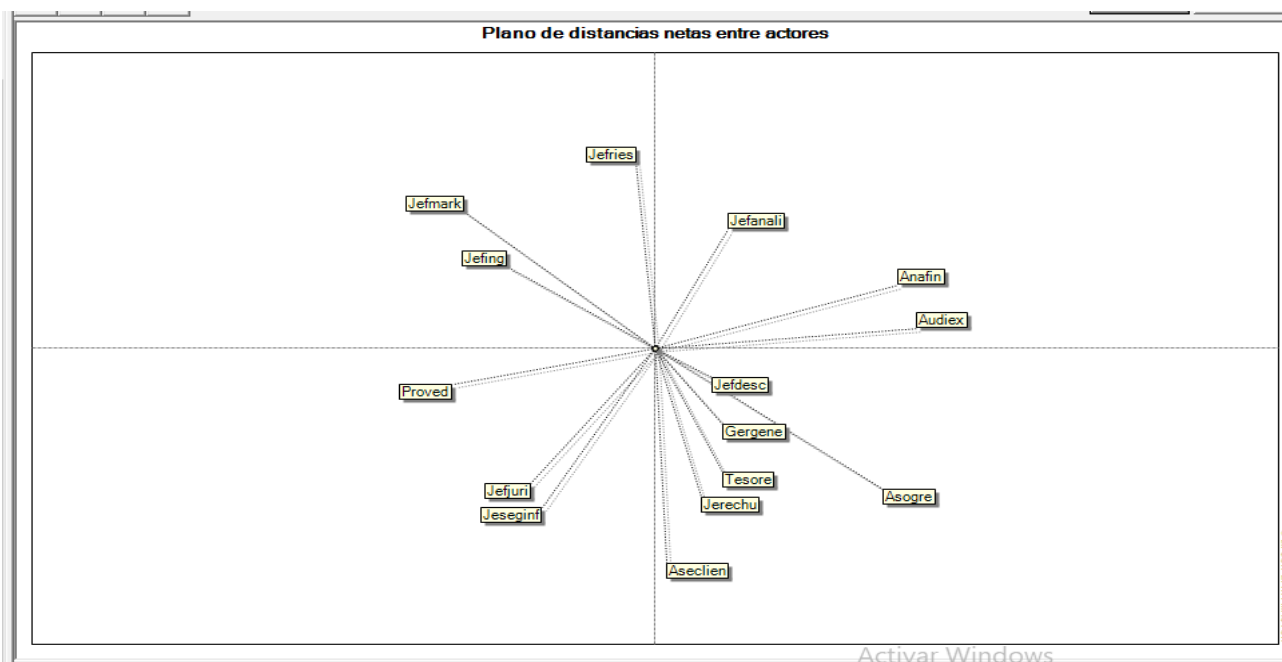
Actor	Nombre Largo	Nombre Corto	Descripción Objetivo
OA1	Equipo de trabajo altamente calificado	Eqtraca	Contar con un equipo de trabajo altamente calificado, motivado y comprometido con los objetivos de ZAS corresponsal bancario.
OA2	Rentabilidad sostenible	Retasos	Mantener una rentabilidad sostenible y competitiva en el mercado.
OA3	Experiencia excepcional	Expexep	Brindar una experiencia excepcional a los clientes, generando satisfacción y lealtad.
OA4	Operar de manera transparente	Opetran	Operar de manera transparente y segura, evitando sanciones y manteniendo la confianza de las autoridades.
OA5	Fortalecer la lealtad de los clientes	Forleal	Fortalecer la lealtad de los clientes, aumentar la retención y generar relaciones a largo plazo.
OA6	Comprender las necesidades y preferencias	Compref	Comprender las necesidades y preferencias de los clientes para mejorar la oferta de servicios y la toma de decisiones.
OA7	Competitividad y eficiencia	Compti	Mantener la competitividad y eficiencia operativa a través de la adopción de tecnologías innovadoras.
OA8	Garantizar la integridad, disponibilidad	Gardisp	Garantizar la integridad, disponibilidad y uso estratégico de la información para la toma de decisiones y la personalización de servicios.
OA9	Maximizar la	Maxrent	Maximizar la rentabilidad y el crecimiento de

Actor	Nombre Largo	Nombre Corto	Descripción Objetivo
	rentabilidad		la red de corresponsales.
OA10	Minimizar los riesgos operativos	Minries	Minimizar los riesgos operativos y financieros de la red de corresponsales.
OA11	Desarrollar sistemas tecnológicos	Desarte	Desarrollar e implementar sistemas tecnológicos eficientes y seguros.
OA12	Promover el desarrollo	Prodesa	Promover el desarrollo y la sostenibilidad del sector de corresponsales.
OA13	Asegurar la transparencia	Asegtra	Asegurar la transparencia y la integridad en las operaciones financieras.
OA14	Proporcionar información	Propinf	Proporcionar información y asesoramiento para la toma de decisiones estratégicas.
OA15	Contribuir al bienestar	Contbien	Contribuir al bienestar y desarrollo de las comunidades locales.

Nota. La tabla muestra los objetivos de actores.

Influencias Netas entre Actores

Las influencias netas entre los actores en corresponsal bancario ZAS; aplicando el instrumento MACTOR, se puede comprender mejor las dinámicas de poder, colaboración y dependencia que influyen en la transferencia de conocimiento y el desarrollo profesional. La capacidad de cada actor para impactar o ser impactado por las decisiones y acciones. Al conocer las influencias netas entre los actores, los responsables del proyecto pueden desarrollar estrategias más efectivas para alinear los intereses, gestionar las relaciones y aprovechar las fortalezas de cada actor clave, lo cual, es fundamental para el éxito de ZAS (Ver Figura 5).

Figura 5*Plano de Influencias Netas Entre Actores*

Nota. La figura muestra el plano de influencias netas entre actores.

Basado en la información proporcionada en los hallazgos, se puede realizar un análisis de las influencias netas entre actores según cada cuadrante en el contexto de aplicación instrumento Mactor. representa la posición estratégica de cada actor en función de su capacidad de influencia sobre el sistema y su nivel de dependencia respecto a los demás. Alta Influencia, Baja Dependencia (Líderes/Decisores): Auditores Externos (Audiex), proveedores (Proved), sistemas de Información (Anafin): Son actores con gran capacidad de influir en el sistema y poca dependencia de otros. Su autonomía y poder los convierten en líderes naturales y puntos de referencia para la toma de decisiones estratégicas. Es fundamental involucrarlos en procesos de cambio y negociación, ya que pueden movilizar recursos y generar transformaciones significativas.

Alta Influencia, Alta Dependencia (Nodos Estratégicos): Recursos Humanos (Jerechu), Gerencia General (Gergene), Marketing (Jefmark), sistemas de Información (Jeseqni), tecnología e Innovación (Jefing): Estos actores tienen alta influencia, pero también dependen de otros.

Son nodos estratégicos, sensibles a las dinámicas del sistema y a los consensos. Su posición los hace clave para la articulación de alianzas y la gestión de conflictos, pero también vulnerables a cambios en el entorno. Baja Influencia, Alta Dependencia (Vulnerables): Jurídico (Jefuri), Atención al Cliente (Aseclien), Tesore (Tesore), riesgos (Jefries), Gremiales (Asorge), desarrollo y comunitario (Jefdesc). Estos actores tienen poca capacidad de influir y dependen mucho de las decisiones ajenas. Son los más vulnerables y pueden verse afectados por las decisiones de los actores más influyentes. Requieren protección o integración en alianzas para evitar quedar rezagados. Baja Influencia, Baja Dependencia (Periféricos): análisis de datos (Jefanali): Actor periférico, con escaso impacto y baja exposición. Su monitoreo es suficiente, ya que su capacidad de alterar el sistema es limitada. Plano de Distancias Netas entre Actores Este plano muestra

Gerencia General (Gergene), Jurídico (Jefuri), Atención al Cliente (Aseclien), Tesore (Tesore), riesgos (Jefries); la proximidad o lejanía estratégica entre los actores, es decir, cuán alineados o distantes están en sus intereses, visiones o posiciones respecto a los temas clave del sistema. Actores Cercanos al Centro (Alta Interacción/Interdependencia): Marketing (Jefmark), tecnología e Innovación (Jefing), Proveedores (Proved), Jurídico (Jefuri), sistemas de Información (Jeseqni), desarrollo comunitario (Jefdesc), gerente general (Gergene), Tesore (Tesore), Recursos Humanos (Jerechu), atención al Cliente (Aseclien), Estos actores presentan una alta interacción y menor distancia neta entre sí. Son el núcleo del sistema, donde se concentran las negociaciones, alianzas y posibles conflictos. Su cercanía indica que comparten intereses o están obligados a interactuar frecuentemente, lo que los convierte en el motor de la

dinámica sistémica. Actores Alejados del Centro (Baja Interacción/Intereses Divergentes): análisis de datos (Jefanali), auditores Externos (Audiex), riesgos (Jefries), Sistemas de Información (Anafin): Estos actores están más distantes del centro, lo que indica menor interacción o intereses menos alineados con el núcleo.

Pueden representar posiciones alternativas, resistencia al cambio o simplemente menor relevancia en la dinámica actual. Su integración o nuestro neutralizarlas posiblemente sea relevante según los objetivos estratégicos. El sistema se encuentra fuertemente impronta en un clúster de sistemas altamente articulares y dependientes en el que la gestión de consensos y la anticipación de conflictos es relevante para la estabilidad y la evolución del sistema; Líderes Autónomos: Actores como los Auditores Externos (Audiex), Proveedores (Proved), que tienen alta influencia y baja dependencia, pueden ser impulsores de cambios o resistencias decisivas; su alineación con los objetivos estratégicos es prioritaria. Recomendamos fomentar las alianzas de los actores del núcleo, gestionar la relación con los líderes autónomos y diseñar mecanismos para proteger a los actores vulnerables, asegurando de esta manera la resiliencia y la flexibilidad del sistema ante nuevos escenarios por venir. Su protagonismo es relevante para la implementación efectiva de las iniciativas de gestión del conocimiento, las cuales, por lo demás, requieren no sólo una guía, sino también el respaldo de actores de mayor peso.

Matriz 5W2H

La 5W2H Matrix tiene su origen en la gestión de la calidad y la mejora continua a partir de la década de 1950 en Japón, donde nació como método de análisis y solución de problemas de una manera sistemática. La 5W2H Matrix se fue popularizando por la simpleza y rapidez en la obtención de planes de acción o proyectos. Otras metodologías de mejora continua, como Lean Manufacturing o Six Sigma, adoptaron la 5W2H Matrix para priorizar o estructurar los planes de trabajo, obteniendo así una alta penetración en diversas industrias. Su

simplicidad y eficacia la han convertido en una herramienta indispensable de todos los gestores o consultores actuales, siendo todavía pilar de la mejora continua y de la excelencia operativa en empresas a nivel mundial. (Díaz & González, 2016)

La matriz 5W2H es una herramienta de gestión que nos sirve para planificar y organizar acciones para conseguir un determinado desafío. De esta manera, nos ayuda a ejecutar y a realizar un seguimiento del plan estratégico que queramos llevar a cabo, de forma que tengamos una visión bastante clara y precisa al respecto sobre las acciones a realizar. La matriz 5W2H se observa que se aplica para analizar y planificar diferentes acciones, estrategias y tareas asociadas a la gestión de proyectos, la colaboración entre los distintos grupos de trabajo, la innovación y la obtención de fondos, entre muchas otras situaciones.

Este cuándo se llevará a cabo, dónde se implementarán, quién será responsable, cómo se ejecutarán y cuánto costarán. Con correspondal bancario ZAS, se aplica mediante la Matriz 5W2H tratar la temática de la transformación del negocio de mera transacción a centro de servicios de valor añadido. La estrategia, claramente dirigida al horizonte de crecimiento sostenible, se materializa a través de la reducción del riesgo operacional, el impulso del capital humano y la inteligencia de los mercados.

Estratégico por Ejes: Se puede agrupar en tres pilares estratégicos que son interdependientes:

1. Eje de Crecimiento y Fidelización (Variables 1, 5, 10)

La Rentabilidad se refiere a la posibilidad de diversificar servicios, ya que es una determinación para romper con la dependencia única respecto de las comisiones del banco, lo que tiene relación directa con la Gestión de la Reputación y el Programa de Fidelización de los clientes, la recepción del servicio diversificado y también proactivo en comunicación con los usuarios pues fortalece la marca y premia a los usuarios asiduos, garantizando aumento en el

valor, se interpreta como una inversión a alto retorno.

2. Eje de Talento y Servicio (Variables 2, 3, 6)

El mayor riesgo detectado en todo corresponsal bancario se encuentra en el elemento humano (Dotación, Política de Personnel, Cliente Servicio). Eso se encuentra abordado en la propuesta del plan a través de un enfoque tripartito: capacitación instantánea y continua en servicio; estabilidad en el empleo y política de incentivos. Considerando que el coste bajo de la Dotación se pueda considerar que se hace más una inversión de retención y motivación (incentivos) que una muy amplia expansión de la dotación, se persigue que de este modo el equipo sea estable, con motivaciones e inferior susceptibilidad a los errores (reducciones de hurtos y de fallos operativos).

3. Eje de Tecnología, Datos y Cumplimiento (Variables 4, 7, 8, 9)

Este eje representa la inversión en la seguridad o la inteligencia del negocio. El plan prevé destinar bastantes recursos, entre otros, a la actualización tecnológica y la creación de una Base de Datos Propia, actuación que permite el cambio de estatus del corresponsal bancario ZAS, abandonando la necesidad del banco principal. El Cumplimiento Legal se da por sentado como una inversión, ya que está orientado especialmente a minimizar el riesgo de sufrir fuertes multas. La inversión en Estudios de Servicio permite asegurar que la implantación de la nueva tecnología y el uso de los datos se traduzca adecuadamente en una mejor oferta de servicios, siendo el de mayor inversión, lo cual resulta apropiado dada la dependencia tecnológica actual en el sector financiero.

Así las cosas; el enfoque de supervivencia a crecimiento: El plan abandona la mentalidad de "mantenimiento" del escenario esperado. La diversificación de rentabilidad y la creación de una base de datos propia son las dos acciones más críticas que garantizan la autonomía estratégica del corresponsal bancario ZAS. Sin ellas, el negocio seguirá siendo un

apéndice del banco principal y será vulnerable a la competencia digital. El riesgo de dependencia y recursos humanos: Aunque las acciones de RRHH son acertadas, la dotación es la acción con el menor presupuesto, lo que podría indicar un riesgo si se necesita expandir rápidamente el número de personal calificado. Es esencial que los incentivos por desempeño sean lo suficientemente atractivos para garantizar la estabilidad a largo plazo. La prioridad en tecnología: La asignación de recursos justifica la amenaza del escenario temido: multas legales y fallos tecnológicos.

La inversión en el asesor jurídico y en el jefe de Ingeniería/tecnología son decisiones sabias que blindan al negocio contra riesgos reputacionales y operativos. El costo justificado: Está bien distribuido, con el mayor foco en la tecnología y el cumplimiento. Se trata de una inversión necesaria para digitalizar, diferenciar el negocio, lo que permitirá a corresponsal bancario ZAS no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno financiero cada vez más competitivo. La implementación exitosa de este plan transformará al Corresponsal Bancario ZAS de un intermediario pasivo a un actor económico estratégico y proactivo en su comunidad (Ver Tabla 12).

Tabla 11*Matriz 5w2H*

 Empresa: Corresponsal Bancario – ZAS

 Objetivo: Desarrollar Estrategias y Acciones Concretas; Para Abordar las Necesidades y Oportunidades Identificadas.

<i>Clave variable</i>	<i>¿Qué - ¿Qué hacer? (Acción)</i>	<i>¿Por qué - ¿Por qué hacerlo? (Justificación Estratégica)</i>	<i>Cuándo - ¿Cuándo hacerlo? (Plazo/Frecuencia)</i>	<i>Dónde - ¿Dónde hacerlo? (ubicación)</i>	<i>Who - ¿Quién debe hacerlo? (responsable)</i>	<i>¿Cómo - ¿Cómo hacerlo? (Método / Herramientas)</i>	<i>How Much - ¿Cuánto vale hacerlo? (Costo Estimado)</i>
<i>1. Rentabilidad</i>	Diversificar la oferta de servicios de valor agregado (ej. Micro seguros, giros).	Aumentar el margen de beneficio y reducir la dependencia de las comisiones bancarias para evitar la saturación.	Corto a Mediano Plazo Monitoreo continuo	Punto de Venta del Corresponsal Bancario ZAS.	Asesor Financiero	Negociar y firmar acuerdos con proveedores de servicios complementarios. Capacitar al personal en la venta cruzada.	\$ 5.000.000
<i>2. Servicio al cliente</i>	Implementar un programa de capacitación en servicio y buen trato.	Superar las expectativas del cliente, generar lealtad y reducir las quejas por el mal servicio.	Inmediato y Continuo	Instalaciones del Corresponsal bancario ZAS.	Asesor de Operaciones	Talleres enfocados trabajo bajo presión en empatía y resolución rápida de problemas complejos.	\$1500.000

Empresa: Corresponsal Bancario – ZAS

Objetivo: Desarrollar Estrategias y Acciones Concretas; Para Abordar las Necesidades y Oportunidades Identificadas.

<i>Clave variable</i>	<i>¿Qué - ¿Qué hacer? (Acción)</i>	<i>¿Por qué - ¿Por qué hacerlo? (Justificación Estratégica)</i>	<i>Cuándo - ¿Cuándo hacerlo? (Plazo/Frecuencia)</i>	<i>Dónde - ¿Dónde hacerlo? (ubicación)</i>	<i>Who - ¿Quién debe hacerlo? (responsable)</i>	<i>¿Cómo - ¿Cómo hacerlo? (Método / Herramientas)</i>	<i>How Much - ¿Cuánto vale hacerlo? (Costo Estimado)</i>
<i>3. Dotación</i>	Establecer un Plan de Estabilidad Laboral con desarrollo profesional.	Asegurar personal estable y capacitado, reduciendo la alta rotación que compromete la seguridad y la calidad.	Semestral	Departamento de RRHH	Asesor RRHH.	Material de capacitación y consultoría externa. Ofrecer beneficios (ej. flexibilidad).	\$ 500.000
<i>4. Requisito legal</i>	Cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales aplicables a los corresponsales bancarios ZAS	Prevenir multas y sanciones severas por temas como el Lavado de Activos y Protección de Datos.	Monitoreo continuo	Asesoría Legal. En las instalaciones de ZAS corresponsal bancario.	Asesor Jurídico. Externo.	Contratar un servicio de monitoreo normativo. Realizar simulacros de inspección y actualizar protocolos de	\$ 3.000.000

Empresa: Corresponsal Bancario – ZAS

Objetivo: Desarrollar Estrategias y Acciones Concretas; Para Abordar las Necesidades y Oportunidades Identificadas.

<i>Clave variable</i>	<i>¿Qué - ¿Qué hacer? (Acción)</i>	<i>¿Por qué - ¿Por qué hacerlo? (Justificación Estratégica)</i>	<i>Cuándo - ¿Cuándo hacerlo? (Plazo/Frecuencia)</i>	<i>Dónde - ¿Dónde hacerlo? (ubicación)</i>	<i>Who - ¿Quién debe hacerlo? (responsable)</i>	<i>¿Cómo - ¿Cómo hacerlo? (Método / Herramientas)</i>	<i>How Much - ¿Cuánto vale hacerlo? (Costo Estimado)</i>
5. <i>Programa de fidelización</i>	Diseñar y lanzar un programa de recompensas propio y tangible.	Aumente la retención de clientes frecuentes y desmarcarse de los programas básicos del banco principal.	Trimestral	En las instalaciones del corresponsal bancario ZAS y a través de canales digitales.	Asesor de Marketing.	verificación de identidad. Definición de un sistema de puntos o descuentos en servicios propios, promoción en el punto de venta y registro fácil.	\$ 1.000.000
6. <i>Política de personal</i>	Implementar incentivos por desempeño y un ambiente de trabajo positivo.	Mejorar la motivación, reducir errores operativos, hurtos y generar compromiso con la marca.	Mensuales	En las instalaciones del corresponsal bancario ZAS.	Jefe talento Humanos	Crear un sistema de bonos por metas de ventas/eficiencia y realizar una encuesta de clima laboral para	\$1.500.000

Empresa: Corresponsal Bancario – ZAS

Objetivo: Desarrollar Estrategias y Acciones Concretas; Para Abordar las Necesidades y Oportunidades Identificadas.

<i>Clave variable</i>	<i>¿Qué - ¿Qué hacer? (Acción)</i>	<i>¿Por qué - ¿Por qué hacerlo? (Justificación Estratégica)</i>	<i>Cuándo - ¿Cuándo hacerlo? (Plazo/Frecuencia)</i>	<i>Dónde - ¿Dónde hacerlo? (ubicación)</i>	<i>Who - ¿Quién debe hacerlo? (responsable)</i>	<i>¿Cómo - ¿Cómo hacerlo? (Método / Herramientas)</i>	<i>How Much - ¿Cuánto vale hacerlo? (Costo Estimado)</i>
<i>7. Estudios de servicio y movimientos</i>	Implementar un sistema de análisis de datos de comportamiento del cliente.	Ajustar la oferta de servicios en tiempo real y detectar insatisfacciones antes de que se vuelvan crisis.	Mensuales	En las instalaciones de ZAS corresponsal bancario	Asesor de Operaciones	ajustar las condiciones. Utilizar herramientas de encuesta y consolidar datos transaccionales para identificar patrones de demanda.	\$1.500.000
<i>8. Desarrollo tecnológico</i>	Invertir en terminales de alta velocidad y sistemas de gestión integrados.	Eliminar los fallos tecnológicos que frustran al cliente y aumentar la eficiencia de las transacciones.	Mensuales	En las instalaciones del corresponsal bancario y en la nube	Jefe Ingeniería Tecnología	Adquisición de 2-3 terminales de nueva generación y mejora de la conexión a internet y sistemas de respaldo.	\$2.000.000

Empresa: Corresponsal Bancario – ZAS

Objetivo: Desarrollar Estrategias y Acciones Concretas; Para Abordar las Necesidades y Oportunidades Identificadas.

<i>Clave variable</i>	<i>¿Qué - ¿Qué hacer? (Acción)</i>	<i>¿Por qué - ¿Por qué hacerlo? (Justificación Estratégica)</i>	<i>Cuándo - ¿Cuándo hacerlo? (Plazo/Frecuencia)</i>	<i>Dónde - ¿Dónde hacerlo? (ubicación)</i>	<i>Who - ¿Quién debe hacerlo? (responsable)</i>	<i>¿Cómo - ¿Cómo hacerlo? (Método / Herramientas)</i>	<i>How Much - ¿Cuánto vale hacerlo? (Costo Estimado)</i>
<i>9. Bases de datos</i>	Crear una Base de Datos de Clientes Propia para <i>marketing</i> y segmentación.	Obtener conocimiento local y dejar de depender de la información genérica del banco principal.	Trimestral	En los servidores del corresponsal bancario ZAS y en la nube	Asesor Ingeniería Tecnología	Diseño de la arquitectura de datos, obtención de consentimiento de los clientes y capacitación.	\$2.000.000
<i>10. Gestión de reputación</i>	Lanzar un Plan Proactivo de Comunicación y Monitoreo de Marca.	Fortalecer la confianza y contrarrestar posibles crisis de seguridad o quejas en redes sociales.	Semestrales	En las instalaciones del corresponsal bancario y en la nube.	Asesor marketing.	Definir un protocolo de respuesta rápida a quejas online. Crear campañas de contenido que destaquen la seguridad y el trato amable.	\$1.000.000

Nota. La tabla muestra la Matriz 5w2H.

Recursos

El diseño para dotar a corresponsal bancario ZAS, de las herramientas y el capital humano necesarios para ejecutar, transformándose en un liderazgo ágil, orientado al cliente y con un fuerte impacto social. El éxito dependerá de que el equipo humano, en el que se ha invertido la mayor parte del presupuesto, logre alcanzar los altos estándares de resultados prometidos. El equilibrio, con una notable coherencia entre la alta inversión en inteligencia y talento y las metas ambiciosas de excelencia operativa, satisfacción del cliente y crecimiento estratégico. Corresponsal Bancario ZAS transformación integral, enfocándose en la inteligencia analítica y la calidad del servicio. El proyecto prioriza dos áreas clave para alcanzar resultados de alto impacto, incluyendo la excelencia operativa (100% de cumplimiento) y el crecimiento sostenible.

Inversión estratégica; la inversión se distribuye dando un peso preponderante al talento y las herramientas de prospectiva:

Capital humano (58% de Inversión): Destinados a un equipo de diez personas, el plan reconoce que la calidad del Servicio al Cliente y la Dotación son los principales motores de la transformación. La mayor parte del presupuesto se centra en garantizar un equipo calificado y estable.

Inteligencia analítica (32% de Inversión): En Equipos y *Software* es el factor diferenciador. La adquisición de herramientas de planificación estratégica como MICMAC, MACTOR, GODET y Matriz 5W2H dota al corresponsal de la capacidad de anticipar tendencias y formular estrategias adaptativas, moviendo el negocio de una operación reactiva a una proactiva.

Costos operacionales: Viajes y Salidas de Campo para validar la estrategia en el

terreno y Materiales y Suministros para el soporte básico.

Metas y beneficios esperados; los resultados esperados son ambiciosos y garantizan beneficios:

Excelencia operativa y experiencia (100%): El proyecto tiene como meta lograr la adopción total y la máxima calidad en la capacidad operativa, la Satisfacción del cliente y la Implementación de un sistema de Monitoreo. Este estándar de cero defectos es fundamental para blindar la gestión de reputación.

Crecimiento estratégico (85%-90%): El plan busca un Incremento en las transacciones financieras (90%) y la diversificación de productos financieros (85%). Estos resultados son la clave para la Rentabilidad y para reducir la dependencia de las comisiones bancarias.

Impacto en la alta dirección: La dirección se beneficia directamente con altos indicadores en la identificación de oportunidades de mejora (90%) y la revisión y ajuste de estrategias (100%), asegurando que el proyecto brinde un ciclo continuo de planificación y control.

Compromiso social: El fortalecimiento de la inclusión financiera (90%) subraya el objetivo de extender los servicios a la población en áreas rurales y desatendidas, reforzando el valor social de corresponsal bancario ZAS. El éxito radicará en la correcta ejecución de las metodologías prospectivas para alcanzar los indicadores del 100%. (Ver Tablas 12, 13).

Tabla 12

Recursos

Recurso	Descripción	Presupuesto
Equipo humano	Diez personas	18.000.000
equipos y software	Equipos de cómputo 5 – MICMAC, MACTOR, GODET, MATRIZ 5W2H.	10.000.000

Recurso	Descripción	Presupuesto
viajes y salidas de campo	Dos al mes.	2.000.000
materiales y suministros	Tintas, servicios públicos, papelería.	1.000.000
TOTAL		31.000.000

Nota. La tabla muestra los recursos.

Tabla 13

Resultados Esperados

Resultado/ Producto	Indicador	Beneficiario
Identificación de oportunidades de mejora	90%	ZAS CORRESPONSAL BANCARIO
Desarrollo de estrategias adaptativas	85%	ALTA DIRECCIÓN DE ZAS
Fortalecimiento de la capacidad operativa	100%	EMPLEADOS DE ZAS
Aumento de la satisfacción del cliente	100%	CLIENTES DE ZAS
Fortalecimiento de la inclusión financiera	90%	POBLACIÓN EN ÁREAS RURALES Y DESATENDIDAS
Mejora en la experiencia del cliente	100%	CLIENTES DE ZAS
Implementación de un sistema de monitoreo	100%	ALTA DIRECCIÓN Y GERENTES DE ZAS
Incremento en las transacciones financieras	90%	CLIENTES Y CORRESPONSALES BANCARIOS
Diversificación de productos financieros	85%	CLIENTES DE ZAS

Resultado/ Producto	Indicador	Beneficiario
Revisión y ajuste de estrategias	100%	ALTA DIRECCIÓN DE ZAS

Nota. La tabla muestra los resultados esperados.

Conclusiones

El análisis prospectivo de corresponsal bancario ZAS, presenta la situación actual y las estrategias que se deben implementar para su crecimiento futuro. Mediante la aplicación de instrumentos tales como el árbol de competencias, MICMAC, MACTOR, la matriz de la modificación de GODET y la MATRIZ 5W2H, se puede elaborar un diagnóstico exhaustivo respecto de la situación del entorno operativo, que se adapta a ciertas tendencias emergentes; estas son la digitalización, la creación de alianzas estratégicas y la sostenibilidad ambiental que están generando cambios en el sector. Posicionamiento Estratégico: Es consistente en cuanto al corresponsal bancario, pero enfrenta grandes retos referidos a la competencia, a la digitalización y regulaciones estrictas. El hecho de que pueda adaptarse a dichas tendencias marcará su supervivencia. Innovación y Tecnología: La digitalización y la rapidez de la adopción de tecnologías avanzadas constituyen aspectos esenciales para mejorar la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y para la seguridad. La inversión en herramientas como las bases de datos propias y los terminales de alta velocidad son prioridades estratégicas. Gestión del Talento Humano: La formación continua, la estabilidad laboral y los incentivos constituyen los pilares fundamentales para la reducción de la rotación del personal y la garantía de una atención de alta calidad hacia el cliente. Inclusión Financiera: Tiene un papel importante en la promoción de la inclusión financiera en las comunidades desatendidas. En suma, su extensión hacia áreas rurales y la diversificación de los servicios puede ayudar a fomentar el desarrollo económico local.

Planificación Prospectiva: Herramientas como MICMAC, MACTOR, la matriz del cambio de Godet y la matriz 5W2H nos han permitido identificar variables críticas y preparar estrategias de adaptación. Estas metodologías constituyen una parte esencial para anticipar el futuro y basar nuestras decisiones en información objetiva. Gestión de la Reputación y del Cumplimiento

Normativo: La reputación y el cumplimiento normativo son conceptos fundamentales, por lo que adoptamos una actitud orientada a la acción para conseguir la confianza de los clientes y evitar sanciones. Diversificación de Servicios: La oferta de servicios como los micro seguros o los giros es una clave fundamental para lograr ser más rentables y evitar por lo tanto la dependencia.

Impacto Social: Potencial de generar un impacto positivo en la comunidad, no sólo a través de la inclusión financiera, sino también mediante el empleo o el fortalecer de la economía local. La implementación de este plan será la oportunidad para que corresponsal bancario ZAS consolide su modelo de empresa de corresponsal bancario líder en el mercado de corresponsales bancarios, aportando soluciones innovadoras, rápidas y con enfoque social, generando valor a sus clientes, empleados y accionistas. Se encuentra en disposición de aprovechar las oportunidades del mercado de los corresponsales bancarios. Por adoptar una actitud orientada a la acción, basada en la innovación, construcción de nuevas tecnologías y el mejorar de forma constante, logrará potenciar su competitividad y contribuir a la inclusión financiera en Colombia al igual que asegurar su sostenibilidad en el largo plazo.

La corresponsalía bancaria ZAS tiene la posibilidad de convertirse en un banco líder en corresponsalía bancaria si aplica estrategias basadas en innovación, en tecnología, en talento humano y en sostenibilidad. Su capacidad para efectuar la adaptación a un entorno cambiante y competitivo y centrado en el cliente y en el efecto social será clave para el éxito. Lo anterior los resultados muestran la importancia de la innovación, de la tecnología, de la gestión del talento humano y de la planificación estratégica para garantizar el crecimiento sostenible y la competitividad.

Referencias Bibliográficas

- Abad-Segura, E., González-Zamar, MD, & López-Meneses, E. (2022). El proceso de toma de decisiones basado en métodos cuantitativos: análisis de tendencias en el ámbito corporativo. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 34, 118-136. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.5135>
- Acosta-Véliz, MM., coronel-Pérez, VC, & Bermúdez-gallegos, CW (2018). Modelo de negocio de inclusión financiera a través de corresponsales no bancarios en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10 (3), 263-268. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300263&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Acuña-Muñoz, Ó. R. (2020). Factores socioculturales y demográficos que inciden en la adopción de un servicio financiero innovador. *Trama, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 9 (2), 115-165. <https://doi.org/10.18845/tramarcsh.v9i2.5570>
- Agudelo-Ceballos, EJ, Cardona-Valencia, D., Valencia-Arias, JA, & Bermeo-Giraldo, MC (2022). Análisis de la producción científica sobre la relación del análisis del entorno con la prospectiva y la estrategia gerencial. *QVADRATA. Estudios sobre educación, artes y humanidades*, 4 (8), 27-51. <https://doi.org/10.54167/qvadrata.v4i8.1049>
- Armendáriz, B. y Morduch, J. (2010). *La economía de las microfinanzas* (2.^a ed.). MIT Press. [https://ideas.repec.org/cgi-bin/htsearch?cmd=Search!&db=01/01/1990&de=&dt=range&fmt=long&m=all&np=2&ps=50&q=\(saving+%7C+micro-saving+%7C+microsaving+%7C+Aflatoun+%7C+YouthSafe+\)+++\(?randomized+control*+trial?+%7C++?randomised+contr%5Cnhttp://search.proque](https://ideas.repec.org/cgi-bin/htsearch?cmd=Search!&db=01/01/1990&de=&dt=range&fmt=long&m=all&np=2&ps=50&q=(saving+%7C+micro-saving+%7C+microsaving+%7C+Aflatoun+%7C+YouthSafe+)+++(?randomized+control*+trial?+%7C++?randomised+contr%5Cnhttp://search.proque)

- Autoridad Australiana de Regulación Prudencial. (2019, 5 de marzo). *Encuesta a instituciones reguladas por el APRA y otros actores*.
- APRA. <https://www.apra.gov.au/survey-of-apra-regulated-institutions-and-other-stakeholders>
- Asobancaria y Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2025). *Inclusión financiera: Ensayos y análisis para la transformación digital del sector financiero* [PDF]. https://publicaciones.asobancaria.com/wp-content/uploads/Libros/2025/Inclusion_financiera_III.pdf
- Banco de España. (2019). *Informe Anual 2019*. Banco de España. <https://www.bde.es/wbe/es/publicaciones/informes-memorias-anales/informe-anual/informe-anual-2019.html>
- Banco de la Reserva de Sudáfrica. (2025). *Qué hacemos*.
- SARB. <https://www.resbank.co.za/en/home/what-we-do>
- Banco Mundial. (2022). *Inclusión financiera*. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>
- Banco Mundial. (2022, 29 de marzo). *Inclusión financiera*. Grupo Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>
- Banco Mundial. (2024, 4 de abril). *Transformación digital*. Grupo Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/topic/digital/overview>
- Banca de las Oportunidades. (2017). *Estrategia nacional de inclusión financiera en Colombia* [PDF]. https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2017-07/ESTRATEGIA%20NACIONAL%20DE%20INCLUSI%C3%93N%20F_0.pdf

- Banca de las Oportunidades. (2018). *Informe de Gestión y Resultados Banca de las Oportunidades Enero-diciembre de 2017*. BO.
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (1 de enero de 2005). *Acerca del BPI*. BPI. <https://www.bis.org/about/index.htm>
- Bouillón, A. (2018). La paradoja de la eficiencia operativa. *Revisión de la Gestión Global*, 3 (2). <https://doi.org/10.19083/rgm.v3i2.771>
- Cámara, N., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). *Extendiendo el acceso al sistema financiero formal: el modelo de negocio de los corresponsales bancarios*. BBVA Investigación.
- Cañizares-Cedeño, EL, & Suárez-Mena, KE (2022). El Método Delphi Cualitativo y su Rigor Científico: Una revisión argumentativa. *Sociedad & Tecnología*, 5 (3), 530-540. <https://doi.org/10.51247/st.v5i3.261>
- Carabarán, M., de la Garza, A., González, JP, & Pompa, A. (2017). *Corresponsales bancarios e inclusión financiera en México*. CEMLA.
- Comisión Intersectorial para la Inclusión Financiera. (2016). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Colombia*. Minvivienda.
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores. (2020). *Modelos de Negocio para la Inclusión Financiera*. CNBV. <https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Modelos%20de%20Negocio%20para%20la%20IF/1%20Corresponsales%20Bancarios.pdf>
- Creswell, JW (2014). La selección de un enfoque de investigación. En *Research Design*. Sage. <https://doi.org/45593:01>
- Creswell, JW, y Plano, VL (2018). *Diseño y conducción de investigación con métodos*

mixtos. SAGE.

Creswell, JW, y Plano Clark, VL (2025). *Diseño y conducción de investigación con métodos mixtos* (3.ª ed.). Publicaciones SAGE.

Decreto 2233. (2006, 7 de julio). Por el cual se reglamentan los servicios financieros prestados por los establecimientos de crédito a través de corresponsales. Presidencia de la República (Colombia). <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1762654>

Decreto 2555. (2010, 15 de julio). Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones. Presidencia de la República. Diario oficial: 47.771 (Colombia). <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1464776>

Decreto 3078. (2006, 8 de septiembre). Por el cual se crea el Programa de Inversión Banca de las Oportunidades. Presidencia de la República. Diario oficial: 46.388 (Colombia). <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1780311>

Denzin, N. y Lincoln, Y. (2017). *El manual SAGE de investigación cualitativa*. Sage Publications Inc. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/the-sage-handbook-of-qualitative-research/book242504>

Dziekoński, K. (2016). Aplicación de árboles de clasificación para el análisis comparativo de las competencias de los gerentes de proyectos de construcción. *Revista Polaca de Estudios de Gestión*, 14 (2). <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.2.04>

Estrada, DA y Gutiérrez, J. (2009). Supervisión y regulación del sistema financiero: modelos, implicaciones y alcances. *Perfil de Coyuntura Económica*, 13, 53-

75. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42142009000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=es

Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). (2024). *Qué hacemos*.

GAFI. <https://www.fatf-gafi.org/en/the-fatf/what-we-do.html>

Garza Villegas, JB y Cortez Alejandro, DV (2017). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. *Revista Innovaciones de Negocios*, 8 (16). <https://doi.org/10.29105/rinn8.16-6>

Gil-Bolívar, A. (2013). Prospectiva estratégica: análisis y evaluación de competencias organizativas. *Revista de Estudios Organizacionales*.

Godet, M. (1991). *La prospectiva estratégica: problemas y métodos*.

CEPAL. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>

Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica* (4.a ed.). Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia. <http://es.lapropective.fr/dyn/espagnol/bo-lips-esp.pdf>

Godet, M. y Durance, P. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos* (20.a ed.).

González-Moreno, EM, Manotas-Bolaño, I., & Lara-Rodríguez, YE (2024). Un análisis bibliométrico de la convergencia entre planeación estratégica y prospectiva con la gestión de la innovación. *Innovaciencia*, 12 (1). <https://doi.org/10.15649/2346075X.3355>

Handayani, DI, Masudin, I., Susanty, A. y Anna, ID (2023). Modelado de criterios de flexibilidad de proveedores halal en la cadena de suministro de alimentos mediante un modelo híbrido ISM-MICMAC: Una perspectiva dinámica. *Cogent Engineering*,

10 (1). <https://doi.org/10.1080/23311916.2023.2219106>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, MP (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández-Metodología_de_la_investigación.pdf

Hinojosa-López, JI y Salas-Rubio, MI (2020). Conocimiento e innovación en la digitalización de sucursales bancarias: Caso Citibanamex. *Revisión de la gestión*, 4 (3). <https://doi.org/10.18583/umr.v5i1.156>

Hota, J. (2024). Marco de los desafíos que afectan la adopción de la analítica de personas en India mediante análisis ISM y MICMAC. *Visión*, 28 (1). <https://doi.org/10.1177/09722629211029007>

Ley 1328. (2009, 15 de julio). Por la cual se dictan normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones. Congreso de la República. Diario Oficial: 47.411 (Colombia). http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1328_2009.html

Ley 1430. (2010, 29 de diciembre). Por medio de la cual se dictan normas tributarias de control y para la competitividad. Congreso de la República. Diario Oficial N° 47.937 (Colombia). http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1430_2010.htm

Ley 1739. (2014, 23 de diciembre). Por medio de la cual se modifica el Estatuto Tributario, la

Ley 1607 de 2012, se crean mecanismos de lucha contra la evasión y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República. Diario Oficial N° 49.374
(Colombia). http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1739_2014.html

Ley 1819. (2016, 29 de diciembre). Por medio de la cual se modifica el Estatuto Tributario, la Ley 1607 de 2012, se adopta reforma tributaria estructural, se fortalecen mecanismos para la lucha contra la evasión y elusión fiscal y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República. Diario Oficial N° 50.101
(Colombia). http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html

Ley 1943. (2018, 28 de diciembre). Por la cual se expiden normas de financiamiento para el restablecimiento del equilibrio del presupuesto general y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República. Diario Oficial N° 50.820
(Colombia). http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1943_2018.html

Lin, P., Zhang, X., Yan, S. y Jiang, Q. (2020). Capacidades dinámicas e innovación del modelo de negocio de la empresa de plataforma: Un estudio de caso de DiDi Taxi. *Scientific Programming*, 2020, 1-12. <https://doi.org/10.1155/2020/8841368>

Mafruhah, I., Supriyono, S., Mulyani, NS, e Istiqomah, N. (2020). Causalidad entre el desarrollo de la industria turística y la sostenibilidad ecológica en el entorno marino: Convergencia y divergencia entre las partes interesadas con el análisis MACTOR. *Revista Internacional de Economía y Política Energética*, 10 (4). <https://doi.org/10.32479/ijeep.7989>

- Margienè, A., Ramanauskaitè, S., Nugaras, J. y Stefanovič, P. (2022). Transformación automatizada de una lista de competencias a un árbol: Un camino hacia la e-evaluación adaptativa del conocimiento basada en competencias. *Ciencias Aplicadas*, 12 (3). <https://doi.org/10.3390/app12031582>
- Medina Vásquez, J., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/5490>
- Mkedder, N. y Das, M. (2024). Desafíos de la integración del metaverso: Un análisis exhaustivo de ISM y MICMAC. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2023.103684>
- Mojica, FJ (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14 (1), 122-131. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=91014117>
- Morales, N. (2022, 8 de julio). Entidades financieras apuestan por el enfoque de género y rural desde sus productos. *La República*. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/entidades-financieras-apuestan-por-el-enfoque-de-genero-y-rural-desde-sus-productos-3399194>
- Muñiz-Jaime, LP, Loor-Carvajal, VM y Cedeño-Mendoza, JA (2021). El aporte de los corresponsales no bancarios (CNB) a la inclusión financiera. *Revista Publicando*, 8 (31). <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2252>
- Naciones Unidas. (2025). Objetivo 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. NACIONES UNIDAS. <https://www.un.org/desarrollosustentable/es/crecimiento-economico/>

- Orazi, S., Martínez, LB y Vigier, HP (2019). La inclusión financiera en América Latina y Europa. *Ensayos de Economía*, 29 (55), 181-204. <https://doi.org/10.15446/ede.v29n55.79425>
- Osorio-Restrepo, L. María. (2015). *Inclusión financiera rural en Colombia* [Tesis, Universidad EAFIT]. <http://hdl.handle.net/10784/7822>
- Otero-Prada, D. (2015). *Historia de la Fundación de Barrancabermeja y el papel del petróleo*. Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo. <https://www.unicienciabga.edu.co/images/documentos/investigacion/publicaciones/1-Historia-de-la-fundacion-de-Barrancabermeja.pdf>
- Pérez Paredes, A., Cruz de los Ángeles, JA, Guatemala Villalobos, AM, & Juárez Fonseca, V. (2018). Importancia de los pronósticos en la toma de decisiones en las MIPYMES. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5 (1). <https://doi.org/10.22579/23463910.17>
- Ramanauskaitė, S. y Slotkiene, A. (2019). Estructura de competencias jerárquica y su aplicación en la evaluación electrónica. *Ciencias Aplicadas*, 9 (17). <https://doi.org/10.3390/app9173478>
- Ramírez-Virviescas, N. y Guevara, DA (2021). Las microfinanzas rurales en Colombia y el proceso de financiarización: un estudio de caso. *Apuntes del Cenes*, 40 (71). <https://doi.org/10.19053/01203053.v40.n71.2021.11466>
- Ramos-Combariza, LC (2015). El papel de los corresponsales bancarios en el proceso de bancarización: una aproximación al concepto de inclusión financiera en Colombia [Tesis, Universidad Santo Tomás]. <https://doi.org/10.15332/tg.mae.2020.0694>
- Banco de la Reserva de la India. (2025). *Página de inicio*. Banco de la Reserva de la

- India. <https://www.rbi.org.in/>
- Riadh, H. (2022). Sistema turístico inteligente mediante técnicas prospectivas y la metodología Mactor: Un estudio de caso del turismo tunecino. *Current Issues in Tourism*, 25 (9). <https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1937072>
- Roa, MJ y Warman, F. (2016). Intermediarios financieros no bancarios en América Latina: ¿Banca en la sombra? *Cuadernos de Economía*, 39 (109), 49-63. <https://doi.org/10.1016/j.cesjef.2015.07.004>
- Rosero, RD (2019). El Estado. Pasado, presente, futuro. *Iconos. Revista de Ciencias Sociales*, 65. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=50960736013>
- Salcedo-Díaz, L., Porto-Solano, AF, Echeverry-Gutiérrez, C., Boss-Agudelo, J., & Moreno-Ortiz, CA (2016). Responsabilidad social empresarial: Modelo de procesos de desarrollo de productos con base en la Metodología PRiSM y la Estrategia P5. *Producción + Limpia*, 11 (2), 111-125. <https://doi.org/10.22507/pml.v11n2a10>
- Sentencia C-249. (2013, 24 de abril). Corte Constitucional. Diputado: Camilo Alberto Peleas Ospina. <https://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/C-249-13.htm>
- Serrano-Serrato, LV (2021). Fortalecimiento de la inclusión financiera en la población rural de Colombia. *Revista de Estudios Empresariales y Empresariales: JBES*, 5 (2), 18-31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7887995&info=resumen&idoma=ESP>
- Skinner, C. (2014). *Banca digital: Estrategias para lanzar o convertirse en un banco digital*. Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd.
- Superintendencia de Banca. (2022). *Leyes principales de los sistemas supervisados*. SBS. <https://www.sbs.gob.pe/normativa-y-estandares/normativa/leyes-de-los->

sistemas-supervisados-y-normas-que-las-reglamentan/leyes-principales-de-los-sistemas-supervisados

Superintendencia financiera de Colombia. (2012). *Circular externa 029*.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2021). *Informe de operaciones 2021*. SFC.

Superintendencia Financiera de Colombia. (2024). *Reporte de Inclusión Financiera 2023: avances y retos en Colombia*.

Gobernador.co. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115193/report-e-de-inclusion-financiera-2023-avances-y-retos-en-colombia/>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2025). *Corresponsales Bancarios*.

Gobernador.co. <https://www.superfinanciera.gov.co/preguntas-frecuentes/22/22-corresponsales-bancarios/>

Tafur-Saiden, C. (2009). Bancarización: una aproximación al caso colombiano a la luz de América Latina. *Estudios Gerenciales*, 13-38. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70060-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70060-9)

Teece, DJ (2007). Explicando las capacidades dinámicas: La naturaleza y los microfundamentos del rendimiento empresarial (sostenible). *Strategic Management Journal*, 28 (13). <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Tovar-Méndez, AM y González-Romero, MC (2023). Corresponsales bancarios: Un estudio para evaluar su efectividad en las zonas rurales y rurales dispersas de Colombia [Tesis, Pontificia Universidad Javeriana]. <https://doi.org/10.11144/JAVERIANA.10554.64060>

Unidad de Información y Análisis Financiero. (2025). ¿Quiénes somos? UIAF. <https://www.uiaf.gov.co/nuestra-entidad/quienes-somos>

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. (2013). *Guía para la elaboración de la tesis de*

grado [PDF]. <https://www.une.edu.pe/Titulacion/2013/exposicion/SESSION-1-EL%20MARCO%20TEORICO%20SEGUN%20EL%20ESTILO%20APA.pdf>

Universidad Veracruzana. (2013). *Guía para la elaboración de la tesis de*

grado [PDF]. <https://www.uv.mx/veracruz/insting/files/2013/02/propuesta-de-tesis-final.pdf>

Vennix, JA (1996). *Construcción de modelos de grupo: Facilitando el aprendizaje en*

equipo mediante dinámica de sistemas. John Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Group+Model+Building+%3A+Facilitating+Team+Learning+Using+System+Dynamics-p-9780471953555>

Zamora, MC (2023). Retos de la regulación financiera frente a los neobancos en Colombia

[Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia].

Zartha-Sossa, JW, Palacio-Piedrahita, JC, Orozco-Mendoza, GL, Hincapié-Llanos, CA, Ríos-

Mesa, AF, & Álvarez-López, C. (2023). Prospectiva de la ingeniería agroindustrial en Iberoamérica al 2035: aplicación de la metodología de escenarios y el método Delphi. *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*,

24 (1). https://doi.org/10.21930/rcta.vol24_num1_art:2743

Apéndices

Apéndice 1

Encuesta de Percepción sobre los Corresponsales Bancarios ZAS

CORRESPONSAL BANCARIO ZAS

Encuesta de Percepción sobre los Corresponsales Bancarios ZAS

El objetivo recopilar información sobre el uso y la percepción del corresponsal bancario ZAS.

1. Datos demográficos

1. ¿Cuál es su género?
 - Femenino
 - Masculino
 - Sin binario
 - Prefiero no decirlo
2. ¿En qué zona vive o trabaja principalmente?
 - Urbana
 - Rural

2. Conocimiento y Uso de Corresponsales Bancarios

4. ¿Tiene productos financieros (cuentas de ahorro, crédito, etc.) con alguna entidad bancaria?
 - Sí
 - No
5. ¿Sabe si la entidad con la que tiene sus productos financieros cuenta con el servicio de corresponsales bancarios?
 - Sí, mi entidad tiene este servicio.
 - No, mi entidad no tiene este servicio.
 - No lo sé.
6. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de un corresponsal bancario?
 - Frecuentemente
 - A veces
 - Nunca
7. Si utiliza corresponsales bancarios, ¿cuál es el principal que usa?
 - ZAS
 - Otro (Especifique: _____)
 - No utilizar

3. Experiencia con los Corresponsales Bancarios ZAS

8. ¿Qué transacciones realizan con mayor frecuencia en los corresponsales ZAS? (Marque todas las que apliquen)
 - Pago de servicios públicos
 - Consignaciones a cuentas de ahorro
 - Transferencias de dinero
 - Avances y retiros de dinero
 - Pago de créditos
 - Otros (Especifique: _____)
9. Cuando utiliza un corresponsal bancario ZAS, ¿con qué frecuencia le resuelven sus necesidades financieras?
 - Frecuentemente
 - A veces

- Nunca
10. ¿Cuáles son las principales razones por las que utilizan los corresponsales bancarios? (Marque todas las que apliquen)
 - Cercanía a mi vivienda o trabajo
 - Fácil acceso
 - Seguridad en las transacciones
 - Agilidad en el proceso
 - Otros (Especifique: _____)

4. Educación Financiera

11. ¿Está familiarizado/a con el significado de la "educación financiera"?
 - Sí
 - No
12. ¿Ha recibido alguna capacitación, taller o charla relacionada con temas de educación financiera?
 - Sí
 - No

Gracias por su tiempo y sus respuestas, es muy valiosa para nosotros.

Nota. Encuesta de Percepción sobre los Corresponsales Bancarios ZAS