Consultoría REVAL S.A.

Consultores Junior

Henry David Forero Bejarano

Margaret Yarim Furnieles Chipagra

Universidad Externado De Colombia

Facultad De Administración De Empresas

Consultores Senior: **Andrés Ortega – Alberto Carini**

Bogotá D.C., Colombia

2022

TABLA DE CONTENIDO

RECAUDO DE VALORES S.A. 3 12

- Unidad Especializada 12
- Unidad de Red Transaccional 12

1. DIAGNÓSTICO 14

a. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO 14

i. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR 14

OUTSOURCING FINANCIERO 14

EL MERCADO DE LOS BANCOS EN COLOMBIA Y LA REGIÓN 16

- VALOR DEL MERCADO 17
- SEGMENTACIÓN DE CATEGORÍAS 18
- PROYECCIONES DE CRECIMIENTO DEL MERCADO 19
- PRINCIPALES BANCOS EN COLOMBIA Y SU PARTICIPACIÓN 19
- PORTAFOLIO DE LOS PRINCIPALES BANCOS 20

ii. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO 22

NIVEL DE SATURACIÓN DEL MERCADO DEL OUTSOURCING FINANCIERO 22

TIPOS DE CLIENTES 23

COMPORTAMIENTO DEL MERCADO: CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA BPO 24

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL MERCADO 25

- LA REDUCCIÓN DE COSTOS 25
- EXPERIENCIA 26
  - FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN 26
  - FUGA DE INFORMACIÓN 27
  - FALLAS EN LA COMUNICACIÓN 27

iii. TENDENCIAS DEL MERCADO 27

- DEMOCRATIZACIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS. 28
- PRODUCTOS FINANCIEROS DIGITALES – FINTECH 28
- AUTOMATIZACIÓN 29
- LA OMNICALIDAD 29
- OPEN BANKING O BANCA ABIERTA 30
- INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y BIG DATA 30
- OFICINAS O TIENDAS COMUNITARIAS 30

iv. ATRACTIVO DEL MERCADO 30

- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES 32
- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES 33
- COMPETIDORES ENTRANTES 34
- PRODUCTOS SUSTITUTOS 35
- RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES 36

MATRIZ DE OPORTUNIDADES 37

- OPORTUNIDADES DEL MERCADO 37
- OPORTUNIDADES DE PRODUCTO 38
- OPORTUNIDADES DEL MODELO DE NEGOCIO 39
- OPORTUNIDADES DE OPERACIONES 39

v. ESTUDIO DIGITAL DEL SECTOR 40

PRESENCIA DE REVAL EN CANALES DIGITALES 40

- PÁGINA WEB 40
- FACEBOOK 47
- INSTAGRAM 50

PRESENCIA DE LA COMPETENCIA EN CANALES DIGITALES 50

vi. ESTUDIO DE CLIENTES 51

NECESIDADES Y PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES 54

vii. PERFIL COMPETITIVO 55

viii. COMPARATIVO DE PRODUCTO 60

ATRIBUTOS ESENCIALES EN LA EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS 62

ASPECTOS SUJETOS DE MEJORA POR PARTE DE REVAL 64

ix. ANÁLISIS DE NIVELES DE PRECIOS 65

x. CONCLUSIONES 68

b. DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO CORREGIDO 71

i. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD 71

- INNOVACIÓN 72
- MERCADEO Y VENTAS 74
- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 80
- OPERACIONES 82

II. DOFA 83

- OPORTUNIDADES 83
- FORTALEZAS 84
- DEBILIDADES 85
- AMENAZAS 86

III. MIME 86

2. PLAN DE MARKETING 87

a. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS 88

b. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS INTEGRADAS DE MERCADEO 88

1. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO 88
2. ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE VENTAS 92
3. ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE INNOVACIÓN 101
4. ESTRATEGIA DE MARCA 104
5. ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS 107
6. ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN 115
7. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN 117
8. ESTRATEGIA DE PRECIO 121
9. ESTRATEGIA MARKETING DIGITAL 124
c. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING 129
3. PLAN COMERCIAL 130
a. PRESUPUESTO GENERAL DE VENTAS 131
4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 133
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 134

TABLA DE APENDICES

APENDICE A. *Estructura de las unidades de negocio* 13

APENDICE B. *Estructura unidad de negocio especializada* 14

APENDICE C. *Valor de la industria bancaria de Colombia: miles de millones de dólares, 2017 – 2021* 17

APENDICE D. *Participación de los productos financieros* 18

APENDICE E. *Pronostico del valor de la industria bancaria de Colombia: mil millones de dólares, 2021 – 2016* 19

APENDICE F. *Participación de los bancos en el mercado colombiano* 20

APENDICE G. *Resultados Spyfu Página Web Reval* 41

APENDICE H. *Banner Página Web Reval* 42

APENDICE I. *Banner Página Web Reval* 43

APENDICE J. *Portafolio Reval Página Web* 44

APENDICE K. *Página Web Reval* 45

APENDICE L. *Sección Ubícanos Página Web Reval* 46

APENDICE M. *Comentarios en Facebook* 47

APENDICE N. *Comentarios en Facebook* 48

APENDICE O. *Atributos de los canales digitales de la competencia* 50

APENDICE P. *Blue Print de Reval* 53

APENDICE Q. *Comportamiento ingresos operativos* 59

APENDICE R. *Comparativo en cifras* 60

APENDICE S. *Calificación por requerimientos* 66

APENDICE T. *MIME* 86

APENDICE U. *Organigrama con área de mercadeo* 97

APENDICE V. *Esquema de pauta en Google* 126

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. *BANCOS TRADICIONALES* 23

TABLA 2. *NEO BANCOS* 24

TABLA 3. *Resumen de los factores analizados para establecer el poder de negociación de los clientes* *33*

TABLA 4. *Resumen de los factores analizados para establecer el poder de negociación de los proveedores* 34

TABLA 5. *Resumen de los factores analizados para establecer el poder de competidores entrantes* 35

TABLA 6. *Resumen de los factores analizados para establecer el poder de competidores entrantes* 36

TABLA 7. *Resumen de los factores analizados para establecer el poder de competidores entrantes* 37

TABLA 8. *Definición de segmento de mercado y cliente* 52

TABLA 9. *Clientes actuales* 54

TABLA 10. *DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LOS COMPETIDORES* 57

TABLA 11. *PORTAFOLIO DE LOS COMPETIDORES* 62

TABLA 12. *Calificación por requerimientos* 67

TABLA 13. *Análisis de los atributos del precio de los servicios Reval* 68

TABLA 14. *Presupuesto de ventas reales Vs Presupuesto* 75

TABLA 15. *Ventas por servicio* 76

TABLA 16. *Presupuestos ejecutivos de ventas* 96

TABLA 17. *Presupuesto área de mercadeo* 99

TABLA 18. *Presupuesto nuevo producto* 110

TABLA 19. *Precio de los servicios de data* 122

TABLA 20. *Estimado de ventas por año* 123

TABLA 21. *Inversión año 2023* 129

TABLA 22. *Inversión año 2024 y 2025* 130

TABLA 23. *Presupuesto de ventas (Datos en millones)* 131

TABLA 24. *Portafolio servicios data* 132

TABLA 25. *Cronograma* 133

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1. Las fuerzas de Porter 32

FIGURA 2. Matriz de oportunidades 37

FIGURA 3. Diamante de competitividad 72

FIGURA 4. DOFA 83

Agradecemos a Jaime Andrés Ipia

por el apoyo, paciencia y ayuda brindada,

fue una pieza fundamental para este trabajo.

RECAUDOS DE VALORES S.A. - REVAL S.A.

Reval es una compañía que ofrece servicios de outsourcing para la administración de operaciones de recaudo, pagos y servicios bancarios en Colombia. Su objetivo es brindar soluciones a las entidades del sector financiero y cooperativo.

Lleva más de 20 años en el mercado colombiano y en la actualidad cuenta 1.300 empleados. Su operación está dividida en dos unidades de negocio, que se describen a continuación.

- **Unidad Especializada** (46 % de la venta – 30.000 millones en 2021)**:** está enfocada en brindar servicios y soluciones para la administración integral de las oficinas bancarias a través del modelo de outsourcing. Actualmente operan 211 oficinas de entidades como: Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco Agrario, Davivienda, entre otros.

En este modelo de negocio, Reval desarrolla las soluciones conforme a las necesidades específicas de cada banco, incluido el desarrollo tecnológico de aplicaciones y software que permiten a la entidad financiera recibir un producto personalizado.

Así mismo, Reval se encarga del manejo directo del personal de las oficinas bancarias y de garantizar la entrega al banco los márgenes de utilidad acordados.

En esta unidad tienen dos competidores directos, se trata de Epago y Punto Pago. Sin embargo, Reval tiene el liderazgo con una participación del 62 % en el mercado.

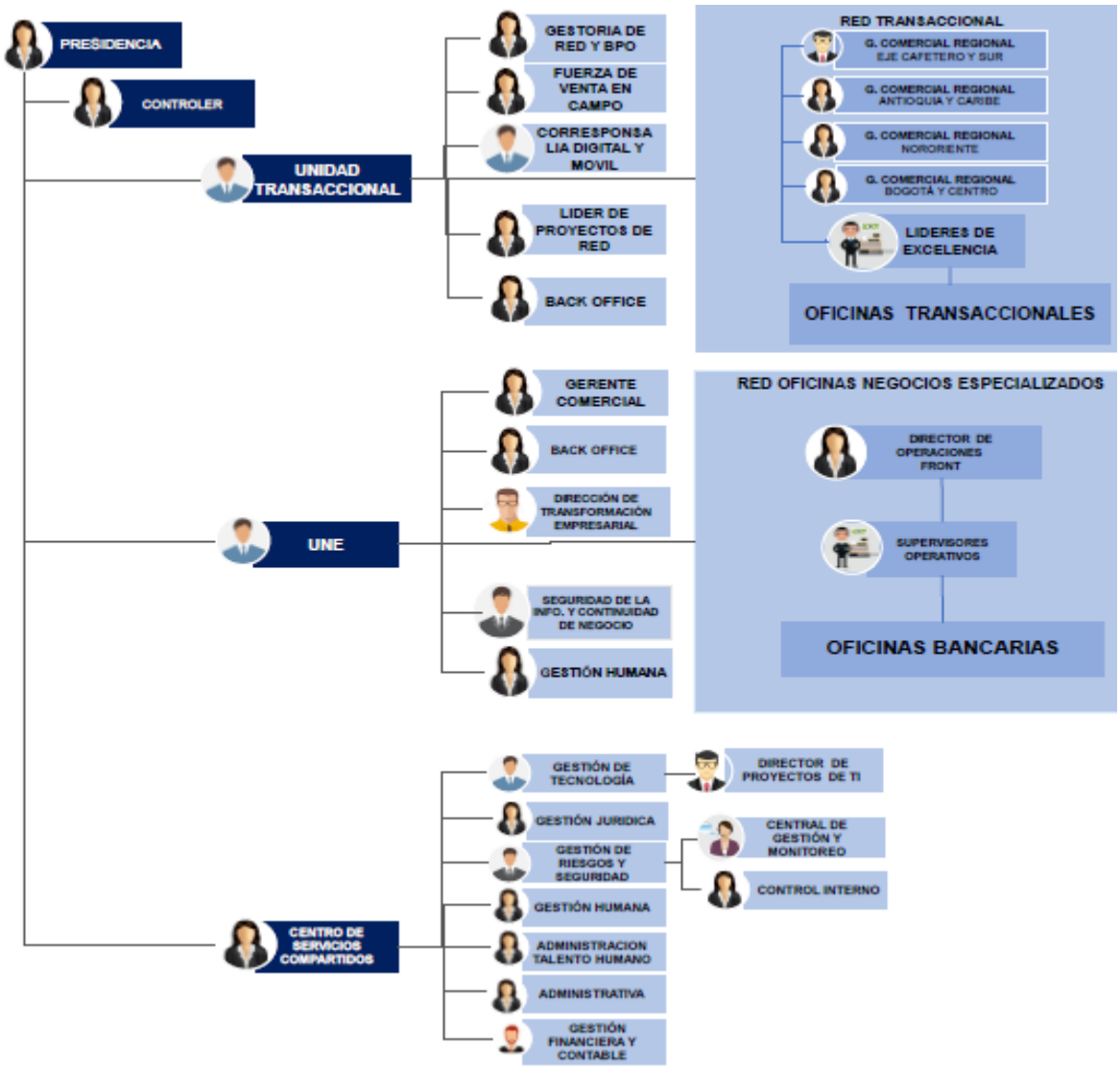
- **Unidad de Red Transaccional** (54 % de la venta – 35.000 millones en 2021)**:** enfocada en el manejo de oficinas propias con las marcas Reval y Multipagas, que suman una red de 323 oficinas.

En ellas también se ofrecen múltiples servicios transaccionales de diferentes bancos, operando como corresponsales bancarios y permitiéndole a los usuarios realizar diversas operaciones como: pagar un servicio público, matrículas universitarias, reclamar subsidios, giros de dinero, entre otros.

En esta unidad existen más competidores directos como, Epago, Punto de Pago, MovilRed y otros que tienen coberturas a nivel regional.

Apéndice A

Estructura de las unidades de negocio

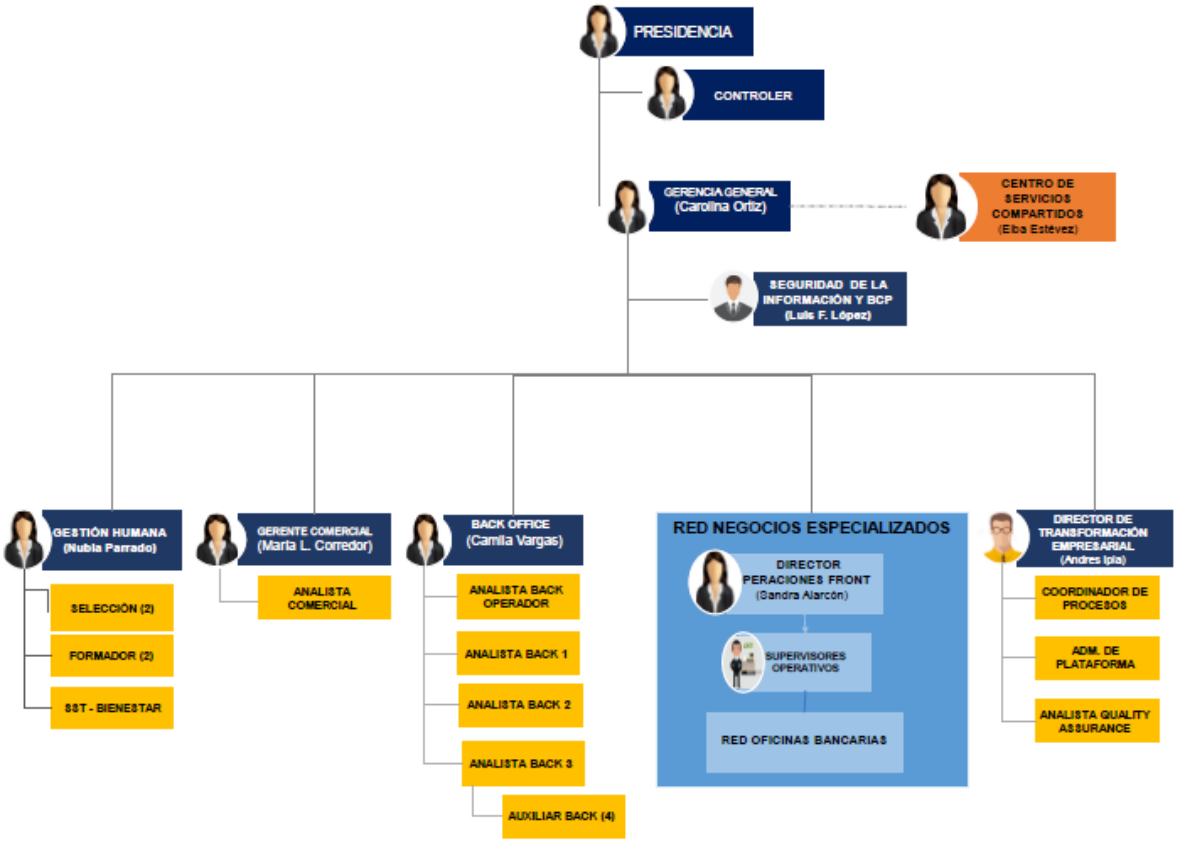


Fuente: Reval S.A.

Entendiendo que la unidad de negocio especializada es la de mayor trayectoria y presenta menor número de competidores, el proceso de asesoría se enfocará en esta. Por lo tanto, se iniciará revisando el modelo de outsourcing en el sector financiero.

Apéndice B

Estructura unidad de negocio especializada



Fuente: Reval S.A.

1. DIAGNÓSTICO

a. DIAGNÓSTICO DE ENTORNO

i. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

OUTSOURCING FINANCIERO

De acuerdo con el artículo de la Revista Dinero *"El outsourcing financiero gana terreno – julio de 2009",* se puede identificar como desde hace varios años los bancos han tomado la opción de tercerizar el manejo de sus oficinas, dado por el alto nivel de competencia y la necesidad de contar con componentes tecnológicos para hacer frente a las nuevas dinámicas y tendencias del mercado.

Aunque se pensaría que las entidades financieras no tienden a tercerizar el manejo de las oficinas, lo cierto es que lo hacen porque deben enfocarse en aspectos estratégicos como lo son la gestión de riesgos, decisiones sobre los portafolios de inversión y créditos corporativos.

La tercerización en el sector bancario inicio con la contratación de personal a través de terceros y luego con la contratación de proveedores de soporte tecnológico, llegando al manejo de la operación, lo que incluye el transporte de valores, el manejo de las oficinas, la verificación de referencias para evaluación de créditos, el cobro de cartera entre otros más.

Las ventajas en la tercerización radican en el ahorro en costos en el acceso a tecnología y el funcionamiento de las oficinas y retornos más rápido.

Como se mencionó anteriormente, en Colombia, el líder en la administración de operación bancaria a través de outsourcing es Reval con una participación del 62 % del mercado; la otra porción de mercado lo cubre Epago, Punto Pago. Las transportadoras de valores han iniciado con el manejo de algunos servicios como lo son la empresa Prosegur.

En contraste, en otros países como España, este modelo de ***Business Process Outsourcing*** tiene mayor trayectoria, lo que puede representar para Reval un riesgo, por el ingreso de nuevos competidores –extranjeros-.

En España el líder del mercado es Indra, compañía que ingresó a Latinoamérica y ha iniciado a trabajar con 4 de las 10 principales entidades financieras de la región; sus clientes son: Grupo BBVA, CaixaBank, Banesco, Banco de España, Caixa, Bankia, Grupo Santander, Banco Sabadell, Bankinter, Barclays, Liderbank, ING Direct, Deutsche Bank, Standard Bank, Sovereing Bank, Uno-e e Instituto de Credito Oficial.

No obstante, es importante aclarar que Indra es una multinacional líder en tecnología y consultoría para diferentes sectores económicos y es a través de su filial Minsait que ofrece los servicios financieros a bancos con un alto enfoque tecnológico, que les permite estar a la vanguardia de las tendencias mundiales, con la creación de bancos digitales.

Teniendo en cuenta que los clientes de Reval en la unidad especializada son los bancos, a continuación, se señalan los datos generales del sector financiero, así como, los bancos que serán el foco de clientes para Reval.

EL MERCADO DE LOS BANCOS EN COLOMBIA Y LA REGIÓN

De acuerdo con el reporte de “Banks in Colombia” de Marketline a fecha de marzo de 2022, los aspectos más relevantes del mercado de los bancos en Colombia al 2021 son:

La industria bancaria ha tenido un crecimiento compuesto del 7.1 %, entre el 2016 y 2021, en contraste con el del mercado de EE. UU. que fue del 7.2 % y el de México 5.8 % en los mismos periodos; lo que permite identificar que Colombia tiene un buen comportamiento respecto a países de referencia en América.

En el mercado americano, lo países que más se destacan en participación son EE. UU. que representa el 73 % del continente, Brasil con el 5,3 %, México con el 1,5 % y 19,6 % el resto de las Américas; dentro del 100% del continente, Colombia tiene una participación del 0,7 %, porcentaje que no tiene mucho peso.

También se debe tener en cuenta que este sector esta influenciado por una política monetaria y fiscal que beneficia el desarrollo de la industria bancaria. Ejemplo de ello fue lo ocurrido en pandemia, que buscando recuperar la economía, el Banco Central incremento la tasa de interés al 2.0 % en septiembre de 2021 y en diciembre de 2021 vuelve a incrementar al 3.0 %.

Por otro lado, la pandemia aceleró la digitalización, por las restricciones en espacios públicos y el miedo al contagio a través del efectivo, acercando al país al objetivo que tiene el gobierno de aumentar los pagos electrónicos y compras del 20 % al 50 % en el 2025.

Adicionalmente el gobierno genera nueva legislación para que terceros no financieros ofrezcan este tipo de servicios a través de aplicaciones o canales digitales en

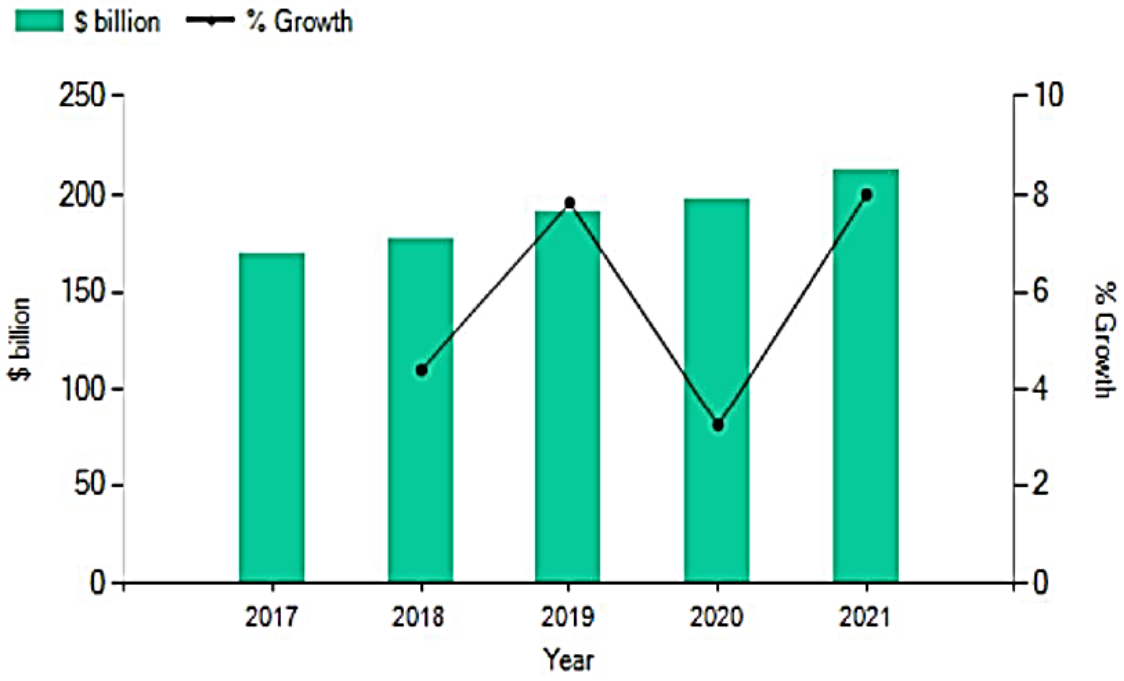
zonas urbanas y rurales, buscando acercar a la comunidad la digitalización y crear confianza en su uso.

- **VALOR DEL MERCADO**

El valor de la industria bancaria de Colombia ha ido en aumento año a año, como se puede observar en la gráfica que representa el comportamiento del sector desde el 2017 hasta el año inmediatamente anterior, 2021.

Apéndice C

Valor de la industria bancaria de Colombia: miles de millones de dólares, 2017 – 2021



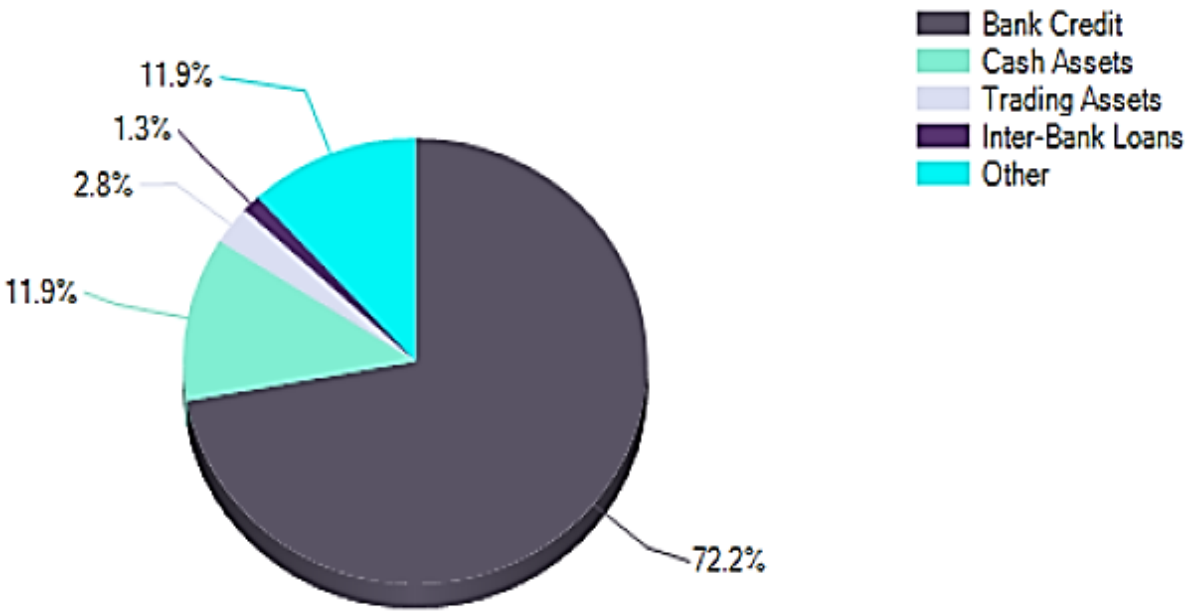
Fuente: tomada del reporte "Banks in Colombia" de Marketline a fecha de marzo de 2022

- **SEGMENTACIÓN DE CATEGORÍAS**

Los servicios financieros están compuestos por diferentes tipos de productos, siendo el más representativo el crédito, seguido por los activos de efectivo, los activos comerciales y los créditos interbancarios.

Apéndice D

Participación de los productos financieros



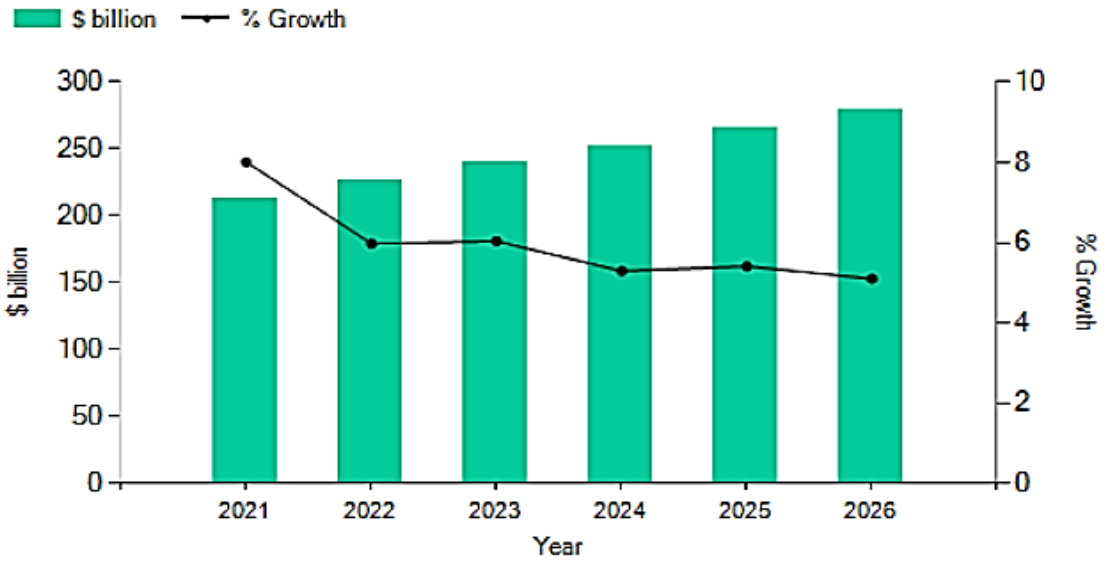
Fuente: tomada del reporte "Banks in Colombia" de Marketline a fecha de marzo de 2022

- **PROYECCIONES DE CRECIMIENTO DEL MERCADO**

Con relación a las proyecciones del mercado, el crecimiento compuesto estimado del 2021 al 2026 es del 5.6 %, generando desaceleración para los próximos años; en contraste se proyecta que EE. UU. crecerá 5.4 % y México 7.1 % en los mismos periodos.

Apéndice E

Pronostico del valor de la industria bancaria de Colombia: mil millones de dólares, 2021 – 2016



Fuente: tomada del reporte "Banks in Colombia" de Marketline a fecha de marzo de 2022

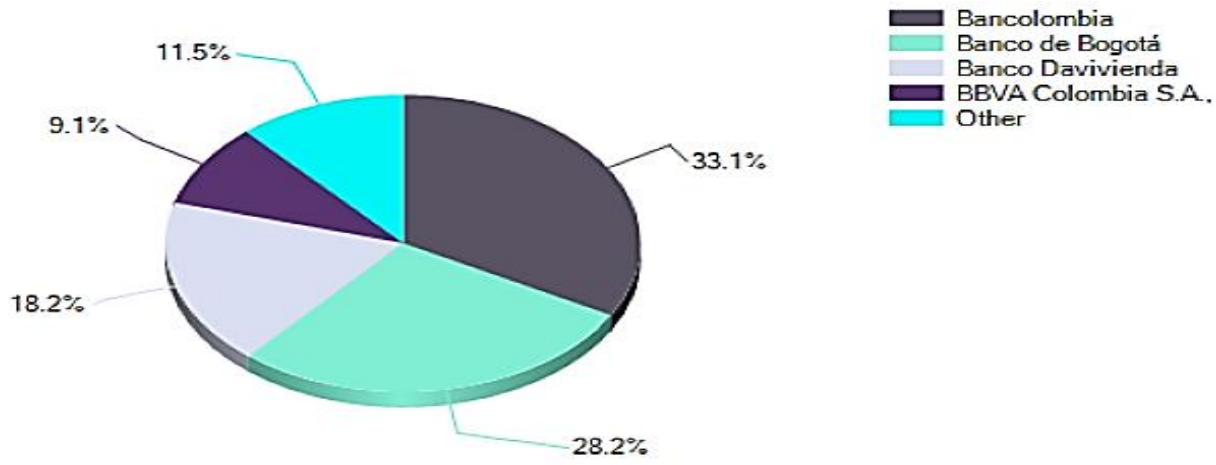
- **PRINCIPALES BANCOS EN COLOMBIA Y SU PARTICIPACIÓN**

En la industria bancaría colombiano contamos con pocos jugadores, con grades porciones del mercado. Las razones son las diferentes barreras que existen para ingresar, como lo son, las altas cifras de inversión y la regulación gubernamental.

El banco de mayor participación en el país es Bancolombia, seguido de Banco de Bogotá, Davivienda y BBVA Colombia.

Apéndice F

Participación de los bancos en el mercado colombiano



Fuente: tomada del reporte "Banks in Colombia" de Marketline a fecha de marzo de 2022

No obstante, de acuerdo con la Superintendencia Financiera, los Bancos con mayores utilidades para el inicio de 2022 son: el Banco de Bogotá, que obtuvo el mejor resultado en el primer mes del año con utilidades por $306.773 millones, seguido por Bancolombia, con ganancias por $253.025 millones, Corficolombiana con $124.834 millones y Davivienda con $110.824 millones.

De acuerdo con información suministrada por Reval, Bancolombia es el principal cliente de la Unidad de Negocio Especializada, que, como se mencionó, se encarga del manejo operacional de las oficinas de bancos a través de la figura del outsourcing financiero.

- **PORTAFOLIO DE LOS PRINCIPALES BANCOS**

A continuación, se relacionan los principales servicios ofrecidos por los 3 principales bancos de Colombia, anticipando que no hay grandes diferenciales, los servicios son similares y las estrategias implementadas semejantes.

BANCOLOMBIA

- Ahorro e inversión
- Financiamiento
- Banca hipotecaria
- Factoring
- Arrendamientos financieros y operativos
- Administración de efectivo
- Moneda extranjera
- Bancaseguros y seguros
- Banca de inversión y Servicios fiduciarios

BANCO DE BOGOTÁ

- Cuentas y deposito.
- Tarjetas de crédito y debito
- Soluciones de préstamo para vivienda, educación, capital de trabajo y vehículos.
- Financiamiento corporativo
- Banca por internet y móvil
- Banca internacional
- Finanzas estructuradas
- Factoring y leasing
- Cartas de crédito y garantías
- Servicios de cobro y pago
- Soluciones de tesorería

DAVIVIENDA

- Cuentas de ahorro y corrientes y deposito.
- Tarjetas de crédito y debito
- Préstamo para vehículos, comerciales, vivienda, hipotecarios y de consumo.

- Financiamiento comercial y crédito agrícola.

ii. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

NIVEL DE SATURACIÓN DEL MERCADO DEL OUTSOURCING FINANCIERO

Los servicios de outsourcing han ido en crecimiento en nuestro país, el que cuenta con diferentes tipos de enfoques, legal, contable, administrativo, financiero, entre otros. Lo que hace que haya múltiples empresas dedicadas a prestar este tipo de servicios a las compañías de las diferentes industrias presentes en Colombia, tales como, el turismo, la energía, la construcción, la manufactura, la salud, las telecomunicaciones y otras más.

El sector financiero no es la excepción, es así como, hace más de 10 años los bancos empezaron a tercerizar la operación y administración de sus oficinas a fin de enfocarse en el core de negocio, es decir, en la administración de los riesgos, de los portafolios de inversión y en los grandes clientes.

A pesar de que esta necesidad nació hace más de una década y que existen varias compañías que prestan este tipo de servicios o similares, el mercado no ha llegado a un punto de saturación, aún existen clientes que reclaman la creación de nuevos servicios de outsourcing e incluso la generación de portafolios más robustos, que respondan a las diferentes tendencias del sector, como lo son, los servicios de apoyo y soporte tecnológico.

En relación con el número de jugadores que existen en el mercado que prestan servicios de tercerización a las entidades financieras es reducido, sin que esto implique que, pueda presentarse una proliferación de nuevos actores que ya tienen experiencias en otras industrias y otro tipo de servicios.

En cuanto a los clientes, es importante mencionar que, en la actualidad no todas las entidades financieras tercerizan la operación de sus oficinas y que hay una gran oportunidad de crecimiento hacia el sector cooperativo, que presta servicios similares o sustitutos a los de las corporaciones bancarias.

Es así como, vemos oportunidades de crecimiento para Reval en la venta de sus servicios, adquisición de nuevos clientes y de generar nuevos productos y servicios.

TIPOS DE CLIENTE

Los clientes de la unidad de negocio especializada de Reval son las entidades del sector financiero colombiano, el cual, está conformado por 22 bancos tradicionales, donde solo 2 son de naturaleza pública, y 8 neo bancos, es decir, aquellos que prestan servicios financieros 100 % digitales.

Tabla 1

BANCOS TRADICIONALES

NO	BANCO	TOTAL DE ACTIVOS	PROPIEDAD
1	Bancolombia	48.808	Privado, local
2	Banco de Bogotá	27.324	Privado, local
3	Davivienda	27.106	Privado, local
4	BBVA	18.688	Privado, extranjero
5	Banco de Occidente	10.810	Privado, local
6	Scotiabank Colpatria	9.857	Privado, Extranjero
7	Banco Itaú	8.077	Privado, extranjero
8	GNB Sudameris	7.947	Privado, local
9	Banco Agrario	7.251	Público
10	Banco Popular	6.896	Privado, local
11	Banco Caja Social	4.338	Privado, local
12	Banco AV Villas	4.278	Privado, local
13	Banco Union	3.078	Público, local
14	Bancoomeva	1.207	Privado, local
15	Banco Falabella	1.147	Privado
16	Banco Pichincha	1.075	Privado, extranjero
17	Banco W		Privado, local
18	Banco Finandina		Privado
19	Bancamía		Privado
20	Banco Credifinanciera		Privado
21	Banco Cooperativo Coopcentral		Privado
22	Bancoldex		Público

Tabla 2

NEO BANCOS

NO	ENTIDAD	CASA MATRIZ	PROPIEDAD
1	Nequi	Bancolombia	Privada, local
2	DaviPlata	Davivienda	Privada, local
3	LuloBank	Grupo Gilinski	Privada, local
4	DALE!	Grupo Aval	Privada, local
5	Movii	-	Privada, local
6	Rappi	-	Privada, local
7	Leal	-	Privada, local
8	NuBank	-	Privada, extranjero

Por otra parte, el sector cooperativo cuenta con un universo de 4000 entidades, esto de acuerdo con los datos de la Superintendencia de Economía Solidaria, las cuales cuentan con un número de afiliados que supera los 7 millones de personas.

No obstante, de acuerdo con la Confederación de Cooperativas de Colombia -Confecoop-, en Colombia contamos con 5 cooperativas financieras y 178 cooperativas de ahorro y crédito[1] que agrupan más de 6.300.000 afiliados.

COMPORTAMIENTO DEL MERCADO: CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA BPO

La tercerización de los procesos que no hacen parte del core de los negocios se ha vuelto cada vez más popular, esto teniendo en consideración que lo esencial para las empresas es enfocarse en aquellos aspectos que le generan valor a la organización.

Es así, como observamos que en Colombia se empezó a generar una proliferación de los servicios BPO -*Business Process Oursourcing*- de todos los tipos y para cualquier tipo de industria.

[1] Vargas (2022) decía que: *"Las cooperativas financieras son aquellas que pueden prestar servicios a asociados y al público general; las cooperativas de ahorro y crédito solamente pueden prestar servicios a sus asociados. Las cooperativas financieras tienen un régimen legal similar a los bancos."*

La presidenta ejecutiva de la Asociación Colombiana de BPO (BPrO), Ana Karina Quessep, sostuvo recientemente que: *"Hoy, el sector contribuye al PIB colombiano con 2,8 por ciento."* Cifra que es bastante representativa para un negocio joven.

Este crecimiento beneficia mucho al país y a las compañías que se encuentran en la industria, ya que, *"El sector de la tercerización de servicios genera casi 700.000 empleos en Colombia, de los cuales el 40 % son 'contact centers', una industria 'generadora de empleo masivo, formal y joven'."*[2]

Dentro de las industrias que hacen uso de este tipo de servicios destacamos las telecomunicaciones, con 27,5 %; la banca y servicios financieros con el 17,5 %; consumo masivo y salud con el 12,5 %; los seguros con el 10 % y otro tipo de sectores 32,5 %.

Las anteriores cifras nos permiten evidenciar que el sector financiero, compuesto principalmente por la banca tiene una participación alta en el uso de este tipo de servicios, que con el paso de los años abarca más procesos e introduce a muchas más entidades del ramo.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL MERCADO

Son muchas las fortalezas que se pueden destacar en el mercado en el que se encuentran los servicios de outsourcing, especialmente del que se presta a la industria financiera, de los que destacamos:

- **LA REDUCCIÓN DE COSTOS**

En la industria financiera, y en general en cualquier industria, la reducción de los costos de operación es un objetivo, por lo que, día a día crece la demanda de servicios que

2 El Colombiano. (2021). Colombia, líder en tercerización de servicios profesionales. 2022, junio 10, de elcolombiano.com. Sitio web: https://www.elcolombiano.com/negocios/colombia-lider-de-companias-bpo-en-el-mundo-DE16127163

se ocupan de los procesos o tareas que generan muchos esfuerzos, no solo económicos, sino administrativos y no hacen parte del corazón de la operación.

Por lo que, en los últimos años hemos visto una tendencia a dejar en manos de un tercero aquellos procesos que, si bien hacen parte del negocio, pueden ser externalizados, lo que permite reducir esfuerzos de la organización, los riesgos y abaratar su funcionamiento.

- **EXPERIENCIA**

Como lo hemos mencionado, dentro de las organizaciones existen muchos procesos y tareas que no hacen parte del corazón del negocio, lo que habilita a las corporaciones a buscar y contratar terceros que se hagan cargo de ellos, quienes, a su vez, tienen la capacidad de desarrollar dichas labores con altos estándares, toda vez, que gozan del conocimiento y practica para hacerlo mejor que cualquiera.

Esto redunda en la optimización de los procesos de las empresas y la generación de valor, ya que se atienden las tareas por parte de expertos en la materia.

En Colombia se ha generado una proliferación de empresas expertas en BPO en los últimos años y esta cifra va en aumento, ya que la demanda así lo exige.

- **FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN**

Los cambios en el mercado se producen de manera muy veloz, por lo que, tener tercerizados ciertos procesos puede resultar favorable en la medida que, estos están en manos de expertos con capacidad de implementación mucho más rápida y efectiva de las nuevas formas de hacer.

Atender las necesidades del mercado y los clientes aumenta las ventajas competitivas de las empresas, por lo que, como mencionamos, la demanda de servicios BPO esta en aumento.

No obstante, también existen algunas desventajas, que, de presentarse o materializarse, podrían afectar a las corporaciones que hacen uso de este tipo de servicios, estas son:

- **FUGA DE INFORMACIÓN**

Cuando se tercerizan procesos, aumenta el riesgo de filtración de información confidencial de las organizaciones y sus clientes, ya que externos tienen acceso a datos sensibles. Por lo que siempre será importante contar con mecanismos que permitan contrarrestar este peligro, tales como acuerdos y políticas para el tratamiento de datos.

En los últimos años y con expedición de normatividad que reglamenta la protección de datos, Colombia ha avanzado hacia una cultura que blinda la información sensible de las personas y las organizaciones, lo que ha ayudado a crear escenarios seguros para este tipo negocios, así como la mitigación de los riesgos de fuga.

- **FALLAS EN LA COMUNICACIÓN**

Los problemas de comunicación pueden ser de varios tipos, los que tiene que ver con la disponibilidad y fluidez de esta entre la empresa contratante y el tercer que le presta sus servicios, así como, los malentendidos que se pueden llegar a generar en la misma.

Contar con canales y formas asertivas de comunicarse es muy importante y valioso cuando se tienen procesos empresariales externalizados o en manos de terceros. Por lo que, se considera como un atributo que toman en consideración los clientes a la hora de escoger al proveedor de servicios BPO.

iii. TENDENCIAS DEL MERCADO

Como mencionamos en líneas precedentes, Reval es una empresa cuyo objeto es ofrecer servicios de outsourcing para la administración de operaciones de recaudo, pagos y servicios bancarios, por tanto, sus clientes principales son las entidades financieras, y, en consecuencia, su enfoque y visión hacia el futuro debe estar orientada principalmente a las

tendencias locales e internacionales de esta industria, las cuales, van en línea y de la mano con las propias de los servicios BPO -*Businees Process Outsourcing*-

A **nivel país**, la banca y los servicios BPO se mueve en las siguientes direcciones:

- **DEMOCRATIZACIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS.**

De acuerdo con los reportes realizados por las empresas del sector financiero sobre el comportamiento de indicadores de acceso y uso de sus productos, este llegó al 87,1 %, con 31,6 millones de personas, estás, cuentan con al menos un producto de depósito o crédito.

Sin embargo, se debe trabajar en llegar a la Colombia profunda, a los lugares más apartados, donde el indicador de acceso es inferior frente a las ciudades, que cuentan con un 95,5 %, seguido por los municipios intermedios con 74,9 %, frente al 68, 4 % en los municipios rurales y 57,8 % de los rurales dispersos.

El reto en estas zonas del país es promover la generación de una cultura financiera, y el desarrollo de alternativas de pagos digitales en los comercios.

- **PRODUCTOS FINANCIEROS DIGITALES – FINTECH**

Como consecuencia de la pandemia del Covid 19, las personas adquirieron tendencias nómadas, se dio una proliferación del trabajo remoto y todos estamos hiperconectados.

Esa nueva forma de vivir ha hecho necesaria la creación de productos y servicios que respondan a esas necesidades, esto significa que, deben ser 100 % digitales.

Los productos digitales son agiles y están al alcance de la mano de las personas, por lo que, son incluyentes y atractivos a los consumidores.

La problemática en Colombia es que el acceso a internet aún no es una realidad para los habitantes de algunas regiones del país, por lo que será necesario generar soluciones hibridas que incluyan servicios de manera física y remota.

En el plano internacional, las organizaciones han tenido que transformarse y crear estrategias que satisfagan las necesidades de sus clientes actuales y futuros, a **nivel región** podemos observar las siguientes tendencias:

- **AUTOMATIZACIÓN**

La atención presencial y personal no va a desaparecer tan rápido como se puede llegar a creer, sin embargo, contar con un proceso automático en las tiendas y oficinas proporciona ventajas, tales como, servicios 24/7, sobre todo para aquellos que son menos complejos y rutinarios; y reduce la carga de trabajo de los empleados, eliminando tareas innecesarias.

La atención personal se reducirá a operaciones que requieran de cierto manejo emocional y que aporten un mayor valor a la empresa y a los usuarios.

- **LA OMNICANALIDAD**

La omnicanalidad que está en tendencia, la cual, no está enmarcada en contar con muchos canales para los usuarios, en los que se ofrezcan productos y servicios diferentes, sino, en que exista diversidad de canales interconectados, que le permitan a los usuarios hacer usos eficientes y ahorrar tiempo e incluso dinero.

Esto se logrará en la medida que, los canales cuenten con las mismas funcionalidades, que entre ellos haya coherencia y sobre todo comunicación.

El mundo esta hiper globalizado y eso hace que las tendencias de cualquier sector se conozcan rápidamente en cualquier lugar del mundo y de acuerdo con el nivel de desarrollo del país, se trabaje en su implementación rápidamente.

A **nivel global**, podemos destacar las siguientes tendencias, las cuales, consideramos serán implementadas de una manera menos rápida que las anteriormente mencionadas.

- **OPEN BANKING O BANCA ABIERTA**

El modelo de banca abierta tiene el propósito de que la información de las entidades financieras y de los usuarios, pueda ser conocida e intercambiada en el mercado para promover mayor competencia entre los intermediarios y ofrecer mejores productos y servicios, a la medida de los usuarios.

Los usuarios tendrán su información financiera en un solo lugar, en un solo sistema.

- **INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y BIG DATA**

Todos los proveedores de productos y servicios necesitan conocer a su cliente, y que mejor que el Big Data y la Inteligencia Artificial para lograr este objetivo, que permite interpretar la información y produce la posibilidad de personalizar la oferta.

La tecnología y la correcta administración de la información serán clave para cumplir los objetivos de cualquier tipo de empresa.

- **OFICINAS O TIENDAS COMUNITARIAS**

A medida que vaya avanzando la tecnología y sobre todo la seguridad en el uso de productos digitales, los canales presenciales van a ir reduciendo su existencia y necesidad para los usuarios, en todo caso, de ninguna manera se prevé que vayan a desaparecer. Pero, está tendencia hará necesario la creación de espacios en donde los usuarios tengan acceso a diferentes marcas.

iv. ATRACTIVO DEL MERCADO

En el mercado de los servicios de outsourcing prima la experiencia y el conocimiento. Especialmente cuando nos referimos a aquellos que se prestan a las entidades financieras, toda vez que, es un negocio que tiene riesgos asociados, tales como, fugas de información, hurto de dinero, pérdida de clientes y el debilitamiento de la imagen institucional.

Si bien, existe pluralidad de empresas que prestan servicios de outsourcing, nacionales y extranjeras, estamos ante un ecosistema en donde no existen muchos competidores y pocos interesados en ingresar a él. Lo que le ha permitido a Reval posicionarse en el mercado y gozar de muy buena reputación ante sus clientes, que los prefieren por la calidad de su servicio, a pesar de que sus precios no sean los más económicos.

En relación con la industria bancaria y financiera no hay muchas alternativas para la externalización de procesos, y pocos sustitutos, siendo casi, la única opción, que las oficinas sean operadas de manera directa por la entidad financiera.

Por su parte, el sector financiero colombiano se caracteriza por ser un mercado con pocos actores, debido a que existe estrictas regulaciones de capital para asegurar la estabilidad del sistema financiero, ya que, por su naturaleza, en este tipo de negocio la concentración de activos refuerza el crecimiento a través de economías de escala.

En consecuencia, el poder de negociación de los clientes Reval es representativa debido a que son pocos los bancos que existen en el país, quienes, a su vez, toman una buena porción del mercado, tal y como se puede observar en lo mencionado en el acápite de características del sector.

En cuanto al poder de los proveedores, si bien parece que es alto, es importante tener en consideración que existen muchas alternativas para el transporte de valores y selección del talento humano, no obstante, Reval ha centralizado la adquisición de los servicios en 2 actores, lo que implica riesgo y alto poder de negociación de los proveedores, situación que puede ser mejorada con facilidad.

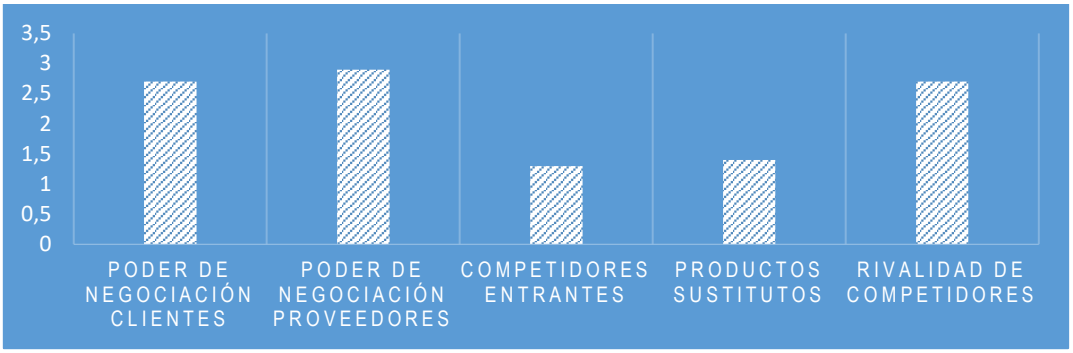


Figura 1. Las Fuerzas de Porter, calificación de 1 a 4, donde 1 representa poca fuerza y 4 mucha fuerza.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

La unidad de negocio especializada, es decir, aquella que se encarga de prestar servicios a los usuarios de los bancos bajo su propia marca, está conformada por 5 clientes.

Bancolombia representa el 28 % de los negocios, seguido del Banco de Bogotá con 23 %; el Banco Popular con el 15 %; el Banco Agrario con el 9.8 %; y Davivienda con el 4 %.

Por su parte, en la unidad transaccional, Bancolombia representa el 90 % de los negocios en la actualidad, lo que genera que, este tenga un alto poder de negociación frente a Reval.

En principio, podemos pensar que en general, el poder de negociación de los clientes Reval para la unidad de negocio especializada es representativo, sin embargo, no se puede perder de vista que, el core del negocio de las entidades financieras es la inversión, por lo que, no son expertas en la administración de personal, recaudos, transporte de valores y demás servicios asociados y buscan compañías con las que puedan tercerizar la operación.

Por tratarse de servicios especializados, para las entidades financieras es importante tener aliados expertos y confiables, que presten servicios de agiles y seguros. Es así como, en general, la calidad del servicio es el aspecto más relevante y lo que permite crear relaciones de largo plazo.

Tabla 3

Resumen de los factores analizados para establecer el poder de negociación de los clientes

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
CONCENTRACIÓN CLIENTES	0,1	3
PODER DE NEGOCIACIÓN CLIENTES	0,5	3
VOLUMEN DE COMPRAS	0,1	3
COSTE DE CAMBIO	0,1	2
DISPONIBILIDAD INFORMACIÓN	0,2	2
CALIFICACIÓN PONDERADA		**2,7**

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

La operación de Reval se caracteriza por tener pocos proveedores, pese a que, en el mercado existen pluralidad de ofertas en la prestación de los servicios y productos que necesita para su negocio.

Es así, como cuenta solo con 2 proveedores principales, uno para los temas relacionados con los procesos de selección de personal y otro para el transporte de valores.

Ahora, en relación con las transportadoras de valores, se está presentando un fenómeno y es que han empezado a incursionar en el negocio BPO, por lo que, el proveedor actual de Reval, Atlas, es el que mayor seguridad le brinda, ya que, representa un menor riesgo, porque es la empresa con la que menos comparten clientes. Lo que permitió generar un acuerdo para obtener los mejores precios en comparación a otros proveedores.

Pese a que, contar con 2 proveedores es riesgoso para Reval, y puede representar poder de negociación para estos, es importante tener en consideración que en el mercado existen sustitutos a sus aliados actuales, y que Reval, está en capacidad de suplir por si solo esa necesidad que ellos satisfacen, y que saben hacer mejor.

Tabla 4

Resumen de los factores analizados para establecer el poder de negociación de los proveedores

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
CONCENTRACIÓN PROVEEDORES	0,1	4
VOLUMEN DE COMPRA	0,5	4
MATERIAS PRIMAS SUSTITUTAS	0,1	0
COSTE DE CAMBIO	0,1	3
PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS	0,2	1
CALIFICACIÓN PONDERADA		**2,9**

- **COMPETIDORES ENTRANTES**

Para los servicios BPO -Business Process Outsourcing- existe pluralidad de jugadores, sin embargo, para la industria financiera el número es reducido, siendo Reval el actor con mayor proporción en el mercado, como dijimos, con el 62 % aproximadamente.

En los últimos años, no han aparecido competidores relevantes que rivalicen con un portafolio para servicios financieros, no obstante, las compañías que prestan sus servicios para otras industrias podrían ver una oportunidad de negocio y decidir entrar a jugar.

Es importante no perder de vista, que unos de los factores más importantes a la hora de tercerizar la operación por parte de los bancos, es la experiencia en el negocio, el conocimiento de la industria y calidad del servicio, la que, se mejora con el paso de los años.

Tabla 5

Resumen de los factores analizados para establecer el poder de competidores entrantes

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
ECONOMÍAS DE ESCALAS	0,1	2
COSTOS DE PATENTES Y MODELOS	0,5	1
PODER/VALOR DE MARCA	0,1	1
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	0,1	3
ACCESO A DISTRIBUCIÓN	0,2	1
CALIFICACIÓN PONDERADA		**1,3**

- **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

En la actualidad la disponibilidad de servicios sustitutos es baja, toda vez que, como lo hemos mencionado, se trata de un portafolio que tiene riesgos altos asociados, en el manejo del dinero, la información y la reputación de la entidad financiera. Además de ser un negocio de pocos jugadores, la mayoría nacionales.

La opción más viable para sustituir los servicios de Front y Back Office que presta Reval y sus competidores, es que la entidad financiera opere sus procesos directamente, lo que puede representar mayores costos y esfuerzos, sin mencionar que debe hacer frente a los riesgos de la operación.

Otra opción es la digitalización del portafolio por parte de la entidad financiera, de manera que se haga innecesaria la atención presencial y personalizada a los clientes.

Tabla 6

Resumen de los factores analizados para establecer el poder de competidores entrantes

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PROPENSIÓN A SUSTITUIR	0,1	2
PRECIOS RELATIVOS SUSTITUTOS	0,5	1
FACILIDAD DE CAMBIO	0,1	2
NIVEL DE PERCEPCIÓN DE VALOR	0,1	1
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	0,2	2
CALIFICACIÓN PONDERADA		**1,4**

- **RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES**

La industria en la que Reval presta sus servicios de outsourcing hay poca diversidad de competidores directos. Siendo los principales y más importantes Epago, Punto de Pago y Proseguro.

En la unidad especializada de negocio, la cual, es objeto de nuestra consultoría, Reval cuenta con 2 subsegmentos, los **centros de recaudo y pago**, con una participación del 60 %, teniendo como el competidor más importante a la empresa Epago; así como las **cajas extendidas**, donde cuenta con una participación del 45 %, el mercado restante lo tienen Epago con el 45 %; Prosegur con el 5 % y Punto Pago con el 5 %.

Tabla 7

Resumen de los factores analizados para establecer el poder de competidores entrantes

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
PODER COMPETIDORES	0,2	3
PODER PROVEEDORES	0,5	2
CRECIMIENTO INDUSTRIAL	0,1	3
USO DE CAPACIDAD INSTALADA	0,1	2
DIVERSIDAD COMPETIDORES	0,2	3
CALIFICACIÓN PONDERADA		**2,7**

MATRIZ DE OPORTUNIDADES

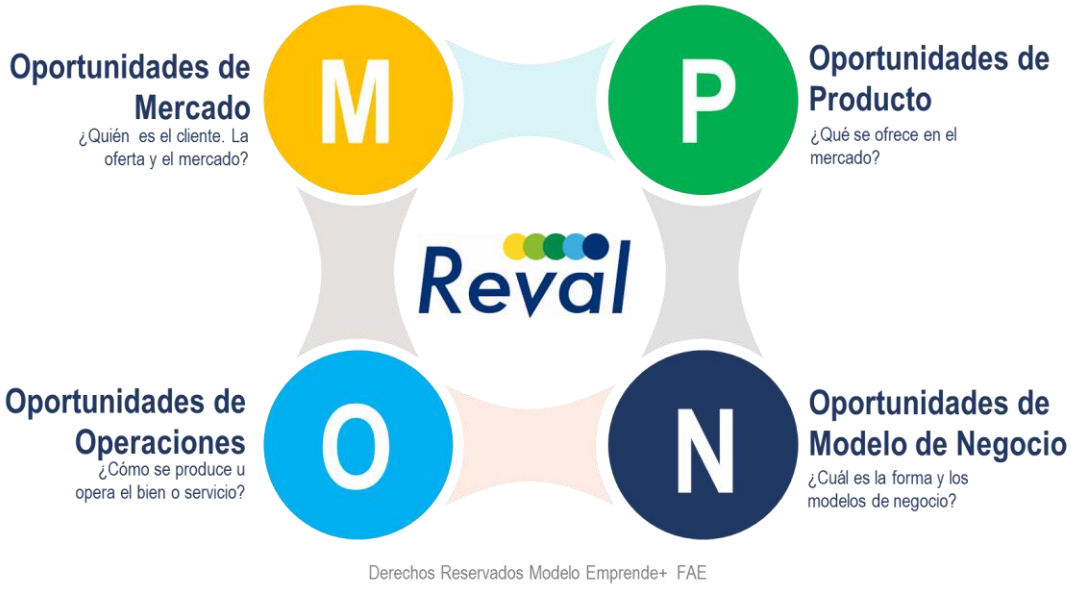


Figura 2. Matriz de oportunidades.

- **OPORTUNIDADES DEL MERCADO**

En la unidad especializada los clientes son las entidades financieras que tercerizan la operación de sus oficinas o de algunos procesos del front o back office.

En este estudio se ha identificado que Reval tiene una oportunidad de crecimiento hacia el sector cooperativo que presta servicios sustitutos a los de la banca. Los que en los últimos años han tomado fuerza y ganado mercado.

Por su parte, la oferta de Reval se fundamenta en ofrecer un portafolio de servicios de outsourcing personalizados y a la medida de las necesidades de cada una de las entidades financieras, propendiendo por cubrir requerimientos de carácter administrativo y de índole tecnológico, como plataformas transaccionales, aplicaciones y suministro de software.

En cuanto al mercado BPO -*Business Process Outsourcing*-, encontramos que en Colombia se ha desarrollado con rapidez, especialmente en segmentos como los call center, manejo contable y administración de personal operativo y administrativo. Sin embargo, el sector bancario no ha tenido una proliferación significativa en la oferta para la externalización de los procesos, lo cual se ha evidenciado por el bajo número de competidores, donde se destaca Reval como uno de los jugadores con mayor experiencia, sin querer decir, que tiene la cobertura completa del mercado ya que tiene oportunidad de desarrollo.

En el mercado internacional, la oferta de servicios BPO a la banca es robusta y madura. En países como España hay grandes jugadores que han llevado al sector bancario a que concentren su operación en los procesos core, mientras los prestadores de servicios de Outsourcing garantizan la disminución en costos, efectividad operacional y accesibilidad a tecnología de vanguardia.

- **OPORTUNIDADES DE PRODUCTO**

En el mercado colombiano se ofrecen servicios de front y back office estandarizados, que no tienen flexibilidad y, por tanto, no se ajustan a la medida de las necesidades de las entidades financieras, quienes deben ajustarse a los servicios.

Los productos de mayor oferta son los transaccionales, aquellos que están relacionados con el front office, tales como, los servicios de recaudo de impuestos, matriculas y servicios públicos.

En Latinoamérica ya hay presencia de compañías de servicios BPO extranjeras, que ofrecen productos tradicionales y digitales, tales como, el desarrollo de neo bancos, lo cual responde a tendencias que se han identificado previamente.

- **OPORTUNIDADES DEL MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocio se desarrolla a través del contacto directo por parte de las empresas prestadoras de servicios BPO a los directivos de las diferentes entidades financieras, mediante reuniones privadas, en donde, se ofrece el portafolio de servicios y se dan a conocer las ventajas.

Por su parte, los bancos que ya cuentan con procesos tercerizados abren licitaciones para que los diferentes actores hagan sus ofertas, a fin de elegir la mejor y más viable de acuerdo con los objetivos y políticas de la organización

Los factores que generalmente se tienen en cuenta al momento de seleccionar un proveedor de servicios BPO son la calidad y el precio.

El tiempo que toma adelantar un proceso de selección oscila entre los 2 y 4 meses, en el cual intervienen diferentes áreas de las entidades financieras.

- **OPORTUNIDADES DE OPERACIONES**

Como lo mencionamos, los servicios que se ofrecen al sector financiero son los de front y back office estandarizados, donde los bancos deben adaptarse al modelo ofrecido.

Esto ha representado para Reval una oportunidad de posicionamiento, toda vez que, sus servicios son flexibles y desarrollados a la medida de sus clientes y de los usuarios del servicio adquirido.

v. ESTUDIO DIGITAL DEL SECTOR

En entrevista con Jaime Andrés Ipia, Gerente de Proyectos de Reval; se logra identificar que la compañía no hace inversión en marketing digital, la razón principal se fundamenta en que no ha sido un foco estratégico de los directivos.

En la actualidad, la captación de clientes y nuevos negocios de la unidad especializada se gestiona a través de las relaciones ya existentes con los bancos o la búsqueda de nuevos clientes a través de visitas por parte del gerente de negocios, por lo tanto, no cuentan con canales digitales en los que clientes potenciales puedan conocer a Reval.

PRESENCIA DE REVAL EN CANALES DIGITALES

Reval cuenta con página web y redes sociales: Facebook e Instagram. Sin embargo, no tiene un área encargada de gestionar las comunidades, es por esto que, la compañía no hace una presencia activa en los medios digitales.

- **PÁGINA WEB:** https://reval.com.co/

La página web se creó con el ánimo de seguir la tendencia de contar con una, pero su desarrollo no contó con un enfoque estratégico de comunicación. Es así como al recorrerla se evidencia a simple vista que aún se encuentra en construcción y la información allí depositada no habla mucho de lo que Reval hace y sabe hacer.

Al revisar estadísticas de tráfico en diferentes herramientas no se lograron obtener datos, lo que se puede explicar con qué la página web no cuenta con información que tenga utilidad para los clientes actuales o potenciales, así como para el público en general.

La mayor parte de la información está orientada al cliente final de la unidad de negocio transaccional, es decir, aquellas personas que requieren tramites como pagos, retiros de subsidios, compra de seguros, etc.

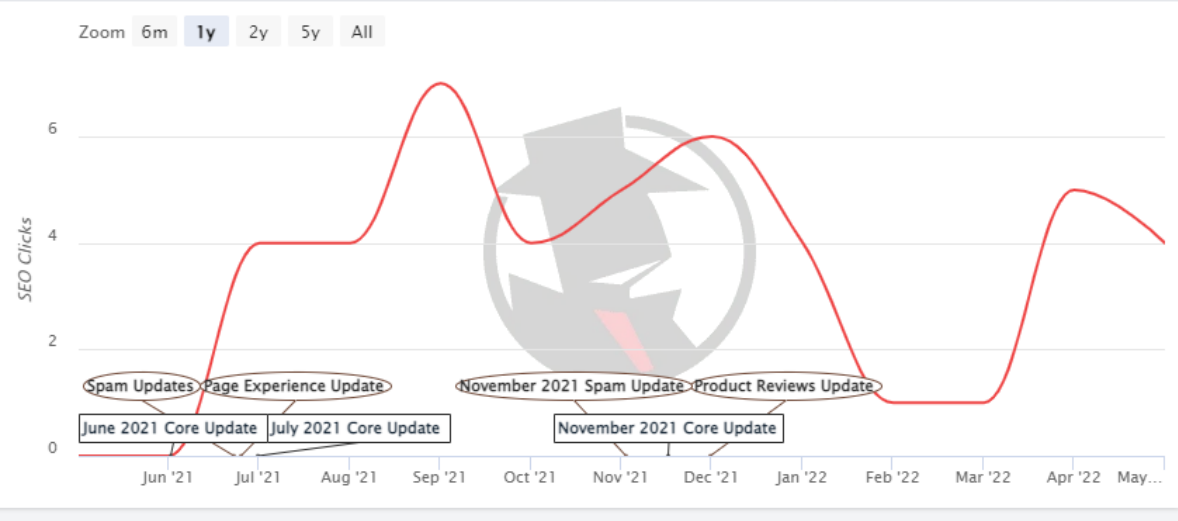
Resultados de la búsqueda:

1. En Similarweb, se identifica que la pagina ha tenido menos de 5.000 visitas y se encuentra en puesto No. 177.537 del ranking en Colombia.
2. En Spyfu se identifica:

- Un volumen de 1.400 visitas
- 4 clics SEO mensuales
- 1 vinculo que atrajo tráfico a la página, publicado el 17 de septiembre de 2020 en Colombia.as.com, titulado *"Ingreso Solidario DPS: ¿cómo cobrar el quinto giro en los puntos Reval y Multipagas?"* https://colombia.as.com/colombia/2020/09/17/actualidad/1600375444_412547.html

Apéndice G

Resultados Spyfu Página Web Reval



Fuente: Spyfu

En esta grafica se puede validar que en el último año no ha logrado más de 7 clics SEO por mes.

HOME

Cuenta con 3 banners, uno de ellos orientado a comunicar la noticia de un nuevo aliado para la adquisición de seguros SOAT y retiro protegido, en el cual se evidencia error

de ortografía (retrito protegido) y enlaces sin funcionalidad porque el botón de acción “Haz clic aquí” redirecciona a una página inexistente.

Apéndice H

Banner Página Web Reval

Fuente: https://reval.com.co/

El otro banner, está destinado a comunicar la continuidad en prestación de los diferentes servicios, redirige a una hoja de cálculo en un drive que se titula *“Oficinas y servicios habilitados en la red Reval durante la cuarentena nacional”.*

Lo anterior, nos hace identificar una oportunidad de mejora, a fin de mantener información vigente y actualizada en la página y de interés para sus clientes.

Apéndice I

Banner Página Web Reval

OFICINAS Y SERVICIOS HABILITADOS EN LA RED REVAL DURANTE LA CUARENTENA NACIONAL

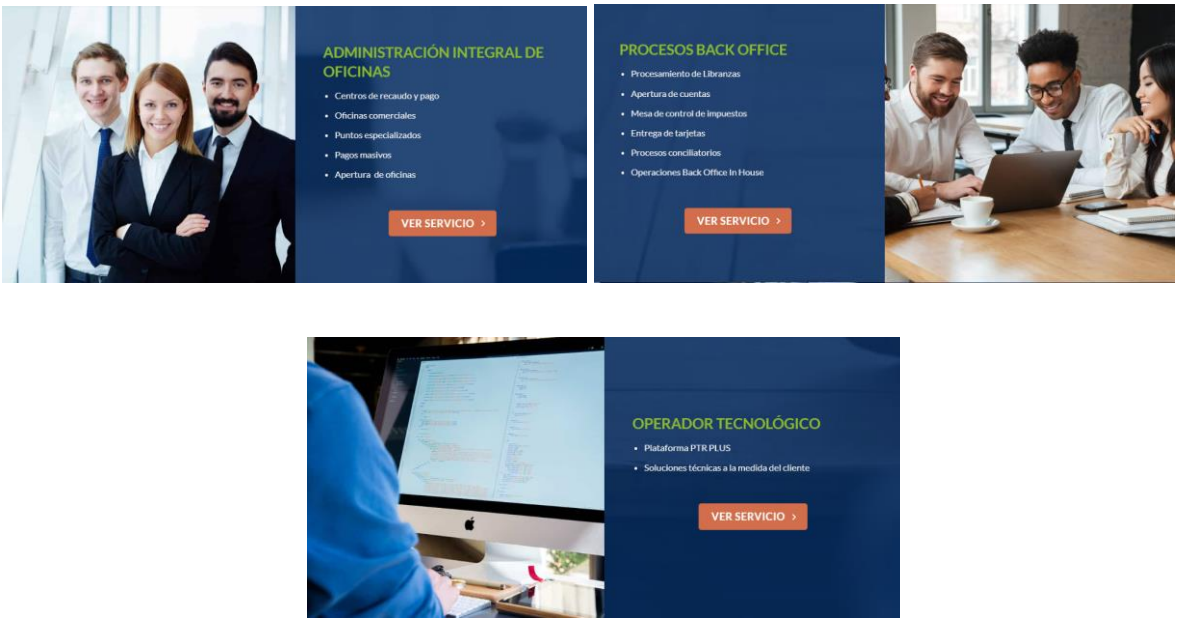
NOMBRE OFICINA	CIUDAD	DEPARTAMENTO	HORARIO L-V	SÁBADO* Salvo exista restricción de movilidad local	Sábado* Salvo exista restricción de movilidad local	Domingo
ARMENIA*	REVAL	Armenia	QUINDIO	8am-3pm		

Fuente: https://reval.com.co/

En el home, también se comunican algunos de los servicios ofrecidos por la unidad de negocio especializada y para ello lo despliegan en 3 grandes segmentos de información, relacionada con: Administración integral de oficinas, procesos back office y operador tecnológico. Cada uno de ellos tiene un botón de acción *"ver servicio"*, pero ninguno funciona, no redirige a profundizar la información del portafolio ofrecido.

Apéndice J

Portafolio Reval Página Web



Fuente: https://reval.com.co/

La sección de **novedades** tiene 3 noticias de las cuales, la primera notifica las oficinas habilitadas en cuarentena; la segunda informa que en las oficinas de Reval se pueden hacer los retiros de Subsidio Ingreso Solidario, pero el botón de acción presenta error; y la tercera redirige a la página web de Semana a un artículo del 2018. Con esto se reitera la debilidad en la funcionalidad de la página web y que la información es obsoleta.

En la parte inferior de home tienen referenciada la sección para consultar los puntos para realizar pagos, pero el botón de acción *"Ubica nuestros puntos"* no dirige a consultar la información. Y al final tiene la opción de *"contáctenos"* la cual arroja error 404.

NOSOTROS

Describe la misión y visión de la compañía. En esta sección resultaría importante describir la historia de Reval, así como profundizar y mostrar la robustes del negocio en términos de cobertura, número de empleados y demás factores de relevancia.

LÍNEAS DE NEGOCIO

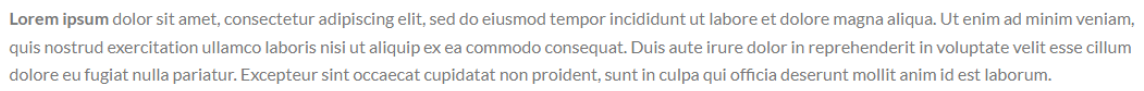
En la línea de negocio Administración Integral de Oficinas, se relaciona información que describe el portafolio de servicios ofrecido.

Creemos que se generaría mayor valor e impacto en la comunicación, al disponer de información visual, que resulte más llamativa.

Por otro lado, al inicio hay un texto en latín que no tiene ninguna relación con la compañía, que generalmente hacen parte de las plantillas que usan los diseñadores de contenidos y página web.

Apéndice K

Página Web Reval



Fuente: https://reval.com.co/

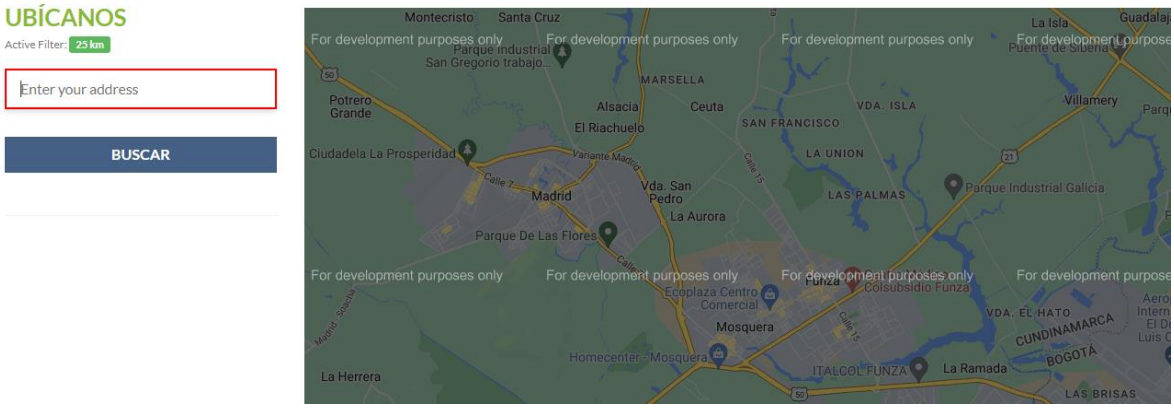
En las líneas de negocio de Procesos Back Office y Operador tecnológico, también se relaciona información relevante que puede ser dispuesta de una forma que genere mayor impacto. Así mismo, se encuentra el texto en latín ajeno a Reval.

COBERTURA

En esta sección, está dispuesto un mapa de Google Maps el cual no tiene ubicados los puntos de atención de Reval. Por lo tanto, no tiene usabilidad para los visitantes a la página.

Apéndice L

Sección Ubícanos Página Web Reval



Fuente: https://reval.com.co/

TRABAJE CON NOSOTROS

Es una sección que toma más de 1 minuto en cargar y al acceder el botón de acción *“Enviar hoja de vida”,* no funciona.

CONTÁCTENOS

Esta sección abre una ficha de registro con los campos: nombre, correo y mensaje, la cual está en funcionamiento.

LÍNEA ÉTICA

Es una sección que es funcional, redirige a un formulario de Google. Sin embargo, sería conveniente optar por un formulario con personalización propia para dar mayor carácter a la marca Reval.

TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES Y REGLAMENTO INTERNO

Secciones no funcionales.

REVAL ONLINE

Cuenta con las opciones: Webmail, Intranet, Gestores de Red, Reval Net, usuarios y gestor de archivos.

Todas estas opciones con requerimiento de usuario y contraseña. Dos de estos sin funcionamiento -Webmail y Gestores de red-.

- **FACEBOOK**

Resultados de la búsqueda:

1. 1.400 Me gusta.
2. La calificación que tiene es de 2,7, tomada de 12 opiniones. De todos los comentarios generados, solo el más antiguo tiene respuesta de Reval.

   Los comentarios son:

   - Abril 2020: un buen servicio muy amables

   - Marzo 2020: muchos servicios de recaudo y pago en un solo sitio.

   - Abril 2020: la atención de los cajeros pésima y grotesca asia el usuario

   - Junio 2020: pésimo servicio

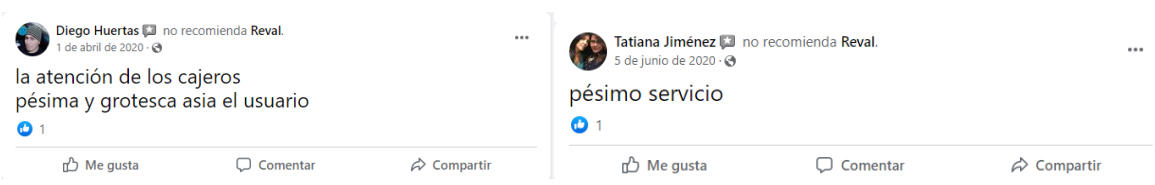
   - Mayo 2020: xq en santa marta no hay un punto de antencion

   - Mayo 2020: no responden los mensajes

   - Enero 2021: X fabor necesito saver cuantos cobros hetenido 3123428190

Apéndice M

Comentarios en Facebook



Fuente: Facebook

3. El banner principal contiene un enlace en la descripción, que remite a una hoja de cálculo en drive que relaciona los puntos de venta disponibles en cuarentena. Es decir, funciona igual que en la página web. El contenido esta desactualizado.
4. La última publicación fue realizada el 26 de mayo, mes en el cual realizaron 8 publicaciones, en abril 5, en marzo 3, en febrero 1 y las anteriores corresponden a febrero y enero de 2021.

   Lo anterior muestra que no hay una frecuencia de publicación de contenido y tampoco la definición de parillas de comunicación que permitan orientar diferentes temáticas.
5. En los diferentes posts del último año no se ha logrado más de 8 likes y un máximo 4 compartidos.
6. La mayoría de los comentarios no tienen respuesta de Reval, incluso los que realizan algunas personas al preguntar por puntos de atención.

   En un caso se evidencia que la respuesta consiste en pedirle al usuario que consulte la página web. Sin embargo, como se señaló anteriormente, esta información no está disponible en la página.

Apéndice N

Comentarios en Facebook

Fuente: Facebook

7. En el último post se evidencia un comentario que expresa una situación delicada de servicio, el cual tampoco tiene respuesta.

“Cordial saludo

Mi nombre es Wilmer Montoya , cliente habitual de su punto de servicios ubicados en Medellín, en el mall comercial la 90, en la calle 44 # 89-56, del barrio la America.

Quiero denunciar los repetidos episodios de mala atención , mal servicio y grosería que se han presentado por parte de la señora lely luz Villalobos , pero en especial el presentado el día de hoy.

A las 4:45 pm del día de hoy 31 de mayo me dirigí a la taquilla para retirar 5 millones de pesos ,

dejando la claridad de que si solo se podían retirar 4 no habría inconveniente , sin embargo en medio de mi explicación para que la señora entendiera bien mi solicitud y ser preciso me dice que me calle, que ya entendió , ante la eminente falta de respeto , le pido que por favor me deje explicarle y por segunda vez interrumpe y me repite que no me va a escuchar, que me calle , de inmediato le reclamo respeto y le afirmo que los clientes merecemos un buen trato por parte de ella , a lo que sin ninguna vergüenza o un mínimo de respeto me responde nuevamente que no va hablar más conmigo y que no me va escuchar y punto !! Me entrega el dinero prácticamente tirado por la ventanilla y como si fuera poco me dice desafiantemente y en un tono burlón que si quiero ,que ponga la queja a reval y que su nombre es luz Villalobos , le afirmo que si lo voy hacer y que por favor me dé el número telefónico donde lo pueda realizar, a lo que su respuesta fue que reval no tiene número telefónico.

Soy un pequeño empresario de la ciudad de Medellín , que conozco la importancia de cualquier compañía en promulgar su código de ética , sus valores , el buen trato a los clientes , y la capacitación constante a los empleados en buenas practicas .

Es lamentable que empleadas cómo la señora Villalobos dejen en evidencien las falencias que el departamento de gestión humana como formadores de buenos empleados, en valores y buen servicio de su compañía padezcan.

En nombre de los clientes , y en especial del mío , esperamos que se tomen los correctivos pertinentes , que no se ignore nuestra queja , y que sea contactado

De antemano muchas gracias por su atención.

Cualquier ampliación de información con gusto la proporcionaré"

- **INSTAGRAM**

Resultados de la búsqueda:

1. Cuentan con 1.375 seguidores.
2. Han realizado 120 publicaciones desde mayo de 2020 hasta mayo de 2022.
3. El número máximo de *"me gustas"* logrados por cada post ha sido de 18 y en comentarios han llegado a 2 por post.

PRESENCIA DE LA COMPETENCIA EN CANALES DIGITALES

Apéndice O

Atributos de los canales digitales de la competencia

A diferencia de lo que sucede con Reval, las compañías de la competencia cuentan con páginas web funcionales en varios idiomas, informativas y actualizadas, las cuales le permiten al usuario comprender a la compañía, así como conocer el portafolio de servicios y ponerse en contacto en caso de requerir ampliar la información e incluso coordinar la contratación de servicios.

vi. ESTUDIO DE CLIENTES

Los clientes de la línea de negocio especializada de Reval S.A. son entidades del sector financiero colombiano, a quienes presta servicios flexibles y a la medida de los requerimiento y necesidades, y, con quienes construye relaciones comerciales a través de contratos con términos no menores a 2 años.

En razón al fortalecimiento y crecimiento del sector cooperativo en Colombia, se ha identificado la necesidad de empezar a conquistar ese mercado, ya que, presta servicios sustitutos o similares a los de las entidades bancarias.

Reval ha realizado acercamientos al sector cooperativo, sin que a la fecha se haya alcanzado a cristalizar acuerdos comerciales con este tipo de organizaciones. No obstante, dichas aproximaciones han servido para identificar las necesidades existentes en esas compañías, tales como, el soporte de software para las transacciones inter-cooperativas.

De acuerdo con la información suministrada Reval, las relaciones comerciales con las entidades financieras son producto de un proceso de conquista que inician con acciones de contacto por parte de los ejecutivos de Reval con los altos directivos de los bancos.

De acuerdo con la experiencia de un poco más de 20 años, Reval ha identificado que las entidades bancarías siempre están dispuestas a escuchar propuestas u ofertas que les permitan hacer más eficientes sus procesos, ahorrar costos y centrar su atención en el Core del negocio, lo que resulta muy conveniente a la hora de buscar nuevos clientes.

Tabla 8

Definición de segmento de mercado y cliente

¿Dónde lo encuentro?	***¿Quién es?***
Ubicación: corporaciones extranjeras que quieren ingresar al mercado colombiano y compañías nacionales.	**Demografía:** corporaciones nacientes o con trayectoria en el territorio nacional o en el extranjero.
Proceso de compra: concertación de reuniones privadas, generalmente propiciadas por Reval.	**Tipo de cliente:** aquellos que buscan solución a uno o varios problemas operativos o soluciones integrales.
	Disposición de compra: el precio no es relevante, lo importante es la solución. No obstante, se debe tener en consideración los presupuestos establecidos por los bancos.
Personalidad e intereses	***¿Qué busca?***
Motivaciones de compra: optimización de procesos, reducción de costos y enfoque en el Core del negocio.	**Beneficios buscados:** reducción de costos, riesgos, procesos y enfoque en el Core del negocio.
Comunicación: contacto directo con los directivos de alto nivel de las entidades financieras.	**Riesgos a evitar:** incumplimientos, fuga de clientes e información.
Intereses: reducción de costos, procesos, riesgos y una excelente experiencia de usuario.	**Esfuerzos y barreras:** tiempo empleado en el proceso de selección del proveedor por parte de los altos directivos y las relaciones contractuales anteriores.
Personalidad: poder de negociación, exigente, cauteloso y desconfiado.	**Frecuencia de compra:** en promedio cada 2 años.
Influencias: experiencias anteriores y la opinión de sus clientes.	**Cantidad:** contrato único

Fuente: c*reación propia*

En la reunión inicial, la que, como se dijo, es propiciada por Reval, se da conocer el portafolio de servicios de outsourcing, para luego, empezar a conocer la operación de los bancos, y así identificar sus necesidades. Este proceso de conocimiento puede darse en el mismo encuentro o en momentos posteriores.

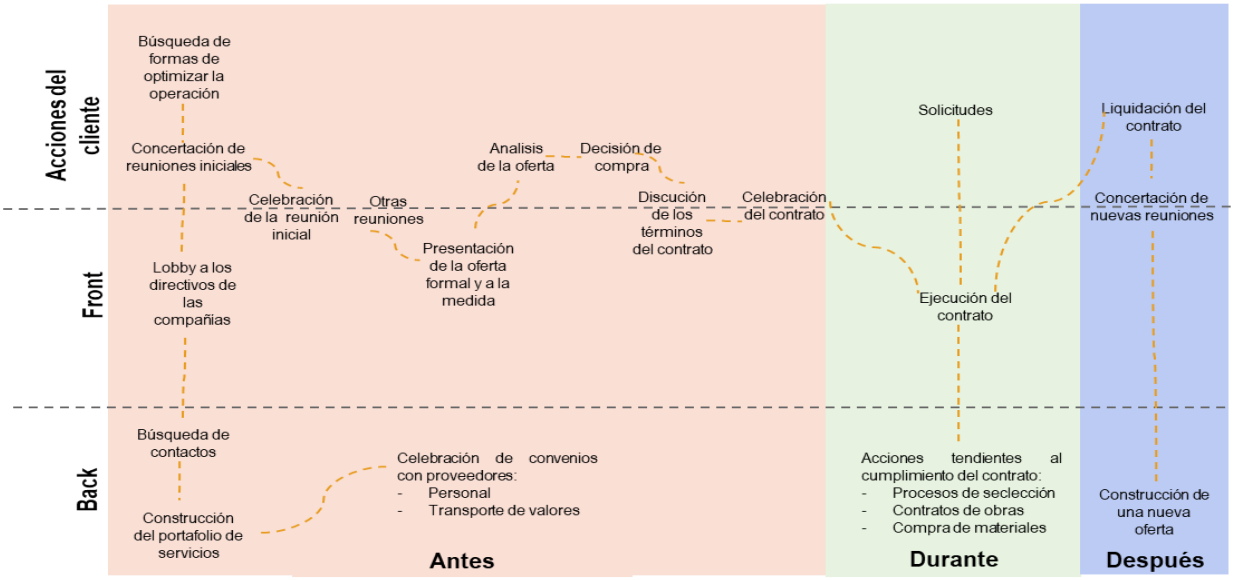
Una vez identificada las necesidades del potencial cliente, Reval presenta una propuesta formal a la entidad financiera, esta puede darse dentro de un proceso de contratación o fuera de él, en donde incluso puede haber presencia de otros jugadores.

Una vez presentada la propuesta, reiteramos, a la medida de las necesidades del cliente, se entra en el proceso de decisión por parte de la entidad financiera, el que, generalmente está en manos de las juntas directivas o la presidencia de las corporaciones.

Una vez es tomada la decisión de contratar a Reval por parte de la entidad financiera, se procede a la construcción del acuerdo de negocio, de manera conjunta, para posteriormente pasar al proceso de ejecución. Este tipo de contratos se celebra por el termino mínimo de 2 años.

Apéndice P

Blue Print de Reval



Fuente: Creación propia

Los clientes actuales de la línea de negocio especializada son Bancolombia, Banco de Bogotá, Banco Popular, Banco Agrario y Davivienda.

Tabla 9

Clientes actuales

CLIENTE	% PARTICIPACIÓN EN REVAL
BANCOLOMBIA	28 %
BANCO DE BOGOTÁ	23 %
BANCO POPULAR	15 %
BANCO AGRARIO	9.8 %
DAVIVIENDA	4 %
OTROS	20.2 %

Fuente: creación propia

Los ingresos de Reval están concentrados en un conjunto de 5 clientes, lo que representa una amenaza, y una oportunidad de mejora, relacionada con la búsqueda de nuevos clientes en sectores como el cooperativo, e incluso en otros sectores e industrias, tal y como lo ha hace Indra en España.

NECESIDADES Y PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES

Las empresas que acuden a un modelo de tercerización de su operación tienen un objetivo claro, y es hacer más eficiente su funcionamiento, lo que implica, reducción de costos, esfuerzos y seguridad, con el objetivo de enfocarse en la generación de ingresos y rendimientos.

Sin embargo, esta necesidad debe ser suplida por un proveedor que este en capacidad de operar igual e incluso mejor de como lo haría el banco de manera directa, sin que esto, se convierta en una amenaza a mediano o largo plazo, relacionada con el hurto de clientes e información.

Los temas que más preocupan a los directivos de las corporaciones financieras son los temas asociados a la seguridad y administración de los riesgos y la información, sin dejar de lado y sin que sea menos importante, la experiencia del cliente.

Por lo anterior, examinan que las empresas gocen de una buena reputación, no estén inmersas en procesos legales de ningún tipo, gocen de acuerdos robustos con sus proveedores, y tengan una trayectoria que evidencie que saben hacer lo que dicen.

Un hallazgo importante dentro de este proceso de investigación es que las entidades financieras gozan de la capacidad económica para contratar este tipo de servicios y no escatiman en gastos en su adquisición. Tienen claro que, son costos que de una u otra manera deben asumir, sea de manera directa o a través de otro, y que invertir en la posibilidad de enfocar sus esfuerzos en lo que genera ingresos, haciendo cargo a un tercero de los aspectos administrativos de la operación, es un precio que vale la pena pagar.

Por lo anterior, es claro que la calidad es el aspecto más importante de este servicio, y el precio un aspecto secundario, sin que deje de ser un factor relevante. Es así como, la opinión de los clientes o usuarios de los servicios tiene un papel protagónico a la hora de elegir el proveedor del servicio, por lo que su experiencia será determinante a la hora de tomar la decisión de continuar o cambiar de prestador una vez se cumpla el plazo del contrato.

En cuanto a la experiencia de usuario, las entidades financieras consideran importante que su proveedor conozca el territorio en donde va a operar, las dinámicas de la ciudad o región, el leguaje de sus clientes, así como en lenguaje financiero, pero, sobre todo, conozca y respete sus procesos e imagen institucional.

vii. PERFIL COMPETITIVO

De acuerdo con el estudio realizado, y las entrevistas adelantadas con la compañía y sus clientes, evidenciamos que hoy, Reval S.A. es el líder del mercado en los servicios de Outsourcing financiero, no obstante, existen competidores con los que se está compartiendo el mercado, quienes han ganado reconocimiento y también tienen relaciones con los aliados de Reval.

El principal competidor de Reval es **EPago**, una empresa que pertenece a *Global Payments de Brink's*, compañía internacional que se encarga del traslado de valores.

Epago se dedica a proveer soluciones de pagos a través sus propias oficinas y agentes afiliados. Actualmente opera en seis países del continente americano: Brasil, Colombia, Panamá, Perú, Estados Unidos y México y tiene más de 15 años de experiencia.

El producto con el que le compite a Reval, es aquel que han denominado *Corresponsalía Bancaria,* mediante el cual, operan como representante comercial del banco, y ofrece en su nombre los servicios financieros básicos al público en general.

Otro actor importante es **Prosegur**, empresa internacional cuyo enfoque es brindar seguridad a las personas y las corporaciones, con un amplio portafolio de servicios que buscan proteger a las personas, los bienes, el dinero y la información.

Se ha convertido en un importante actor en los servicios de externalización de procesos y corresponsalía bancaria, actualmente cuenta con más de 216 puntos en el territorio nacional y un gran aliado de Bancolombia en el occidente del país.

Sin mencionar que tienen una oferta robusta en temas asociados a la transformación digital de las corporaciones. Hace presencia en 26 países con todas sus líneas de negocio y, con la oferta de servicios de externalización, en 5 países de América Latina, Colombia, Perú, Brasil, Argentina y Chile.

Punto de Pago Multibanco es otro competidor que, si bien es joven, ha venido ganado una posición en el mercado de la corresponsalía bancaria, toda vez que, este es el corazón del negocio de esta empresa.

Dentro de su portafolio de servicio encontramos los siguientes: el outsourcing de oficinas, servicios de recaudo y pago, corresponsalía virtual, entre otros.

Otro competidor relevante, es el **Grupo Atlas**, una empresa que presta soluciones de seguridad integrales a diferentes sectores de la economía, tiene más de 50 años de experiencia en el mercado colombiano.

De los competidores mencionados, este es el que menos riesgo representa para Reval en la actualidad e incluso es su principal proveedor en los temas asociados al transporte de valores.

Tabla 10

DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LOS COMPETIDORES

Competidores	Debilidades	Fortalezas
Epago	Ofrece servicios estandarizados a las entidades financieras, haciendo que estas deban ajustarse al mismo. Adicionalmente en su portafolio cuenta con otros servicios que tienen una mayor relevancia en el negocio, como lo son los servicios de pago y transferencias internacionales.	Hace parte del grupo Brinks, que tiene una gran trayectoria en el transporte de valores y en la gestión del riesgo, atributos que son de alto valor en el negocio de la tercerización de servicios bancarios.
Prosegur	El core de su negocio son los servicios de seguridad. No obstante, tienen un amplio portafolio de servicios de Front y Back Office para el sector financiero y asegurador.	Es pionero en la prestación de servicios a las compañías del sector cooperativo y tiene un alto valor en la gestión de los riesgos relacionados con la seguridad. Adicionalmente, son fuertes en el transporte de valores y en la digitalización de servicios.
Punto de Pago	Su juventud y experiencia. Son nuevos en el negocio, lo que en algunos casos represente desventajas asociadas a la generación de alianzas y manejo de las situaciones intempestivas que se presentan en la operación.	El servicio de outsourcing y corresponsalía bancaria es el core de su negocio. Han diversificado sus clientes, no solo tienen aliados del sector bancario, también tienen relaciones con empresas del sector cooperativo, de transporte, entidades del estado y otros. Cuentan con productos digitales y soluciones tecnológicas.

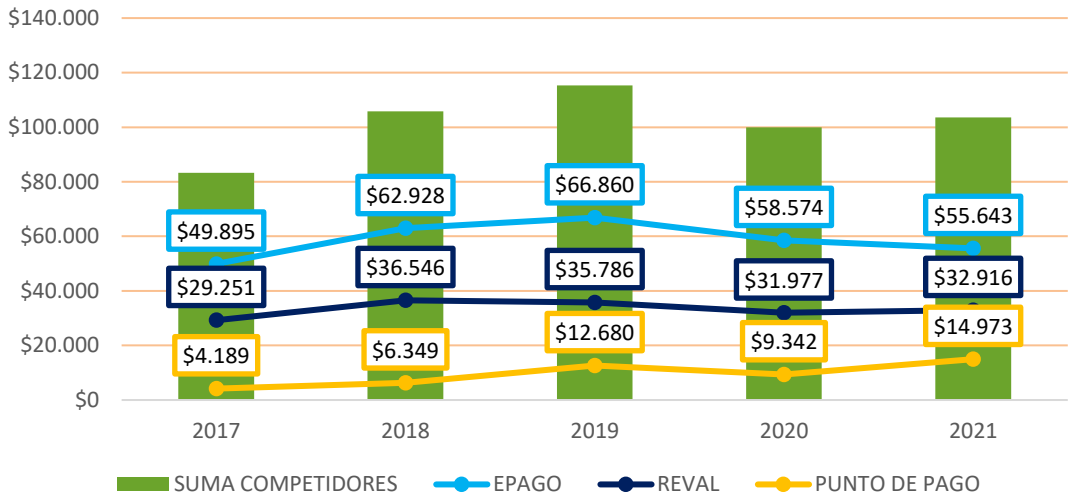
Grupo Atlas	El core de su negocio es el transporte de valores.	Es una empresa con una amplia trayectoria en el mercado y cuenta con una marca reconocida, que respalda el desarrollo de cualquier actividad en el mercado o sector en el que quieran incursionar.
Reval	Se han identificado debilidades en la comunicación con los clientes, quienes tienen la necesidad de conectar más rápido con la compañía cuando se presentan imprevistos o nuevos requerimientos. Por otra parte, las gestiones asociadas al transporte de valores no hacen parte del negocio de manera directa, por lo que deben buscar proveedores de este tipo de servicios, quienes, a su vez, son representan una competencia.	La marca Reval tiene reconocimiento de experiencia y calidad; el mercado valora su servicio e incluso está dispuesto a pagar más por él. También podemos destacar la agilidad en el planteamiento y puesta en marcha de soluciones, debido a su trayectoria y conocimiento del mercado.

Fuente: creación propia

Desde el punto financiero, en el 2021, Reval obtuvo un crecimiento del 3 %, sin llegar a los valores logrados en el 2018; mientras Epago continua con decrecimientos. Para este último año la participación en ventas entre las 3 compañías es de 54 % Epago, 32 % Reval y 14 % Punto de pago.

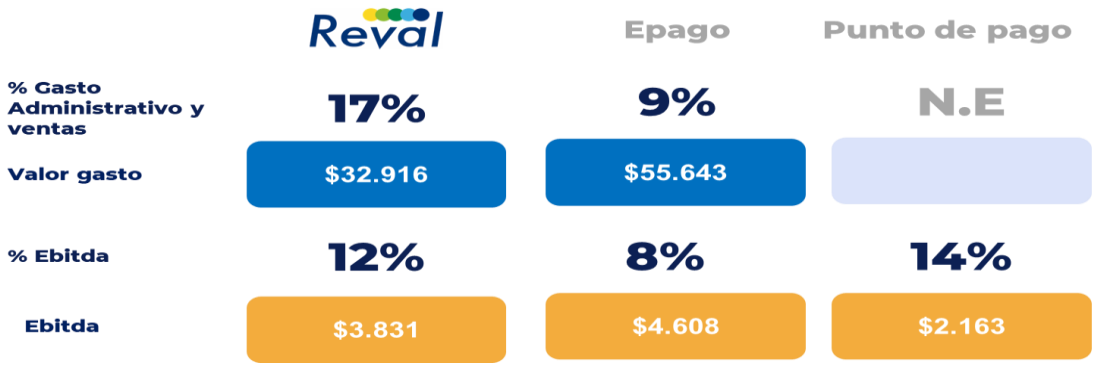
Apéndice Q

Comportamiento ingresos operativos



Apéndice R

Comparativo en cifras



Fuente: EMIS / Cifras en millones

En este comparativo podemos identificar que el mayor porcentaje de gasto esta dado por Reval, pero se debe tener en cuenta que se está haciendo a partir del total del gasto, porque en EMIS no fue posible encontrar el detalle de gasto administrativo y gasto de mercadeo desglosado.

Por otro lado, el 9 % de gasto de Epago puede estar impactado por inversiones que sean financiadas por Brink´s lo que le permite tener un menor esfuerzo en inversión. Así mismo, en Ebitda, Epago es la empresa con menor porcentaje, dado a sus bajos precios; a diferencia de Punto de Pago que ha incrementado rápidamente sus ventas a través de un portafolio diversificado, que le deja el porcentaje más alto de las 3 compañías comparadas.

Para el caso de Reval, se obtiene un margen del 12 % y en valores absolutos obtiene el segundo puesto, mostrando un resultado eficiente entre el ejercicio de venta y gasto.

viii. COMPARATIVO DE PRODUCTO

En la línea de negocio especializada, Reval ofrece 3 tipos de servicios: Administración integral de oficinas, Procesos Back Office y Operación tecnológica.

- **ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE OFICINAS**

En este portafolio, encontramos los siguientes servicios:

- Centros de recaudo y pago.
- Oficinas comerciales.
- Puntos especializados.
- Pagos masivos.
- Apertura de oficina.

- **PROCESOS BACK OFFICE**

Dentro del portafolio de este tipo de procesos, Reval ofrece los siguientes servicios:

- Procesamiento de Libranzas.
- Apertura de cuentas.
- Mesa de control de impuestos.
- Entrega de tarjetas.
- Procesos conciliatorios.
- Operaciones Back Office In House.

- **OPERADOR TECNOLÓGICO**

Como operador tecnológico Reval ofrece soluciones a la medida de sus clientes, así como servicios estandarizados para:

- Actualización diaria de la base de datos con información del cliente.
- Modelo de dispersión de pagos.
- Reportes.
- Otros.

Tabla 11

PORTAFOLIO DE LOS COMPETIDORES

Competidores	Productos
Epago	**Corresponsalía Bancaria:** el servicio consiste en actuar como un representante comercial del banco, se ofrecen en su nombre los servicios financieros básicos al público en general.
Prosegur	**Back Office:** tareas administrativas y de apoyo al negocio indispensables para la correcta gestión de la organización. **Front Office:** servicios de atención al cliente y campañas dirigidas a conseguir los objetivos comerciales. **Tecnología:** Soporte y digitalización.
Punto de Pago	**Corresponsalía virtual:** interconexión con plataformas WEB o APP **Outsourcing de oficinas**

Fuente: creación propia

ATRIBUTOS ESENCIALES EN LA EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

La definición de los principales requerimientos de servicio se efectúa con base en las entrevistas realizadas a los ejecutivos de Banco de Bogotá y Banco Popular, clientes Reval y de algunos de sus competidores.

Dentro de los aspectos más importantes al momento de seleccionar y contratar un servicio de tercerización de la operación por parte de una entidad financiera son:

- **EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO**

Para las entidades financieras es importante contar con proveedores que tengan una trayectoria en el manejo de servicios financieros, que conozcan el mercado, los clientes y los riesgos, en razón a que, esto facilita la búsqueda de soluciones a las necesidades de las empresas y las problemáticas que se pueden presentar durante la operación.

- **GESTIÓN DEL RIESGO**

Este es uno de los principales requerimientos por parte de las entidades financieras, porque está asociado a la efectividad de la operación.

Un proveedor que no sabe gestionar los riesgos de las operaciones, como la administración del personal, los procesos de recaudo y pago, el transporte de valores, entre otros, le podría representar perdidas a la entidad financiera e incluso el detrimento de la imagen del corporativa. Ante el usuario final el responsable es la entidad en la cual gestiona sus trámites.

- **PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO**

Como regla general, las entidades financieras tienen portafolios de servicios similares, sin embargo, en cada corporación la operación se realiza de manera diferente, incluso se ofrecen incrementales de servicio que obligan a tener soluciones a la medida.

Por lo anterior, las empresas buscan proveedores que permitan personalizar los servicios a sus necesidades y las de sus clientes.

Cuando se encuentran con proveedores que ofrecen portafolios estandarizados y sin oportunidad de flexibilización, o que para conseguirlo se requiere de trámites burocráticos, es probable que la probabilidad de contratación disminuya y en los casos en que se hayan contratado, se opte por buscar una alternativa para evitar la continuidad de la alianza.

- **AGILIDAD EN LAS SOLUCIONES**

Este aspecto se refiere a la rapidez con que se atiende un imprevisto, por ejemplo, la ausencia de personal, clientes no satisfechos, arreglo de oficinas. Así como, la presentación de propuestas para atender las nuevas necesidades.

- **DISPONIBILIDAD / COMUNICACIÓN**

La comunicación debe fluir sin inconveniente, esto quiere decir que para las entidades financieras debe ser fácil comunicarse con el proveedor y encontrar respuestas y soluciones de forma oportuna, sin necesidad de escalar las solicitudes a través de diferentes filtros.

Por lo tanto, se deben tener claro los canales y los responsables de las diferentes operaciones, esto es crucial para que la entidad financiera se sienta respaldada por su aliado en el momento en que lo requiera.

ASPECTOS SUJETOS DE MEJORA POR PARTE DE REVAL

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los principales clientes de Reval, pudimos evidenciar que la compañía debe trabajar en dos aspectos que para sus aliados resultan esenciales, estos son:

- **COMUNICACIÓN**

Si bien los clientes de Reval reconocen los esfuerzos que hace la compañía para dar cumplimiento a los requerimientos que se realizan y la excelente calidad del servicio que prestan, consideran esencial que los canales de comunicación con que cuentan se robustezcan, de manera tal, que, al primer contacto, se encuentre una solución o respuesta.

Los clientes no quieren agotar procedimientos que carezcan de agilidad y mucho menos, pasar más de un filtro para resolver una duda o requerimiento.

- **RETROALIMENTACIÓN AL CLIENTE**

Reval es la cara visible de las entidades financieras en muchos procesos, cuando un usuario del Banco realiza un trámite o gestión a través del operador, desconoce de la existencia de este, lo que le permite contar con información valiosa y privilegiada para sus clientes, porque conocen de primera mano al usuario, como se comporta, cuales son hábitos, que le gusta, que no.

Por lo anterior, para los clientes Reval contar con procesos de retroalimentación o traslado de la información de los clientes es esencial, es un diferencial por el que incluso, estarían dispuestos a pagar un poco más por el servicio y a establecer relaciones más largas y duraderas.

ix. ANÁLISIS DE NIVELES DE PRECIOS

El análisis de precio de los servicios de outsourcing para los procesos de las entidades financieras se realizó a partir del valor que tienen para los clientes los requerimientos descritos en el acápite "*Atributos esenciales en la externalización de procesos de las entidades financieras";* tomando como referencia el precio del servicio de administración integral de cajas.

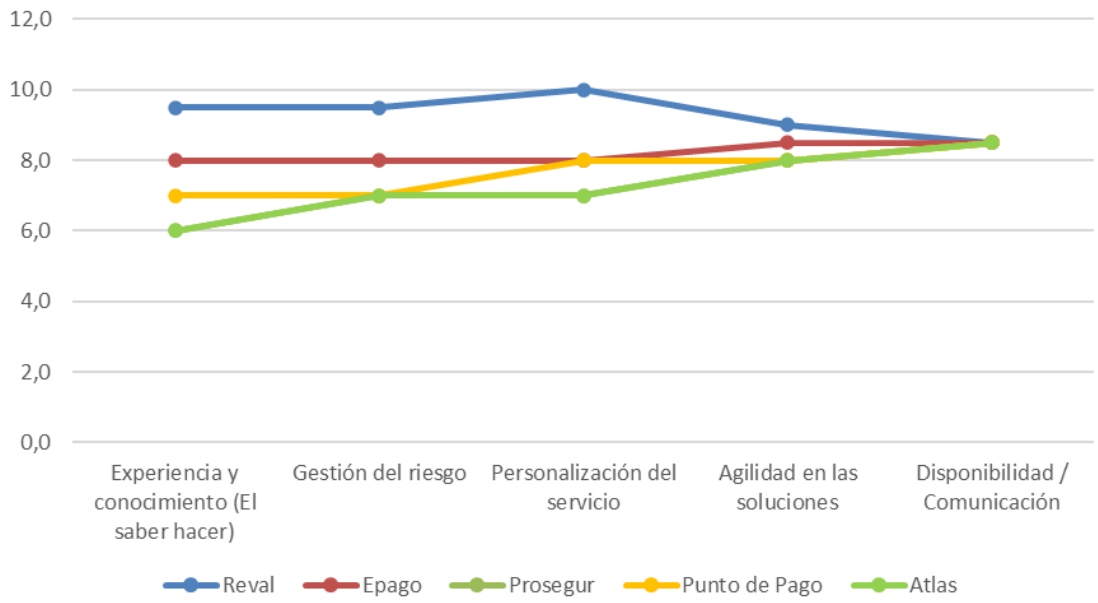
El precio de referencia usado es aquel que se cobra mensualmente por la operación de una caja, en una jornada de 8 horas, y en una ciudad principal.

La valoración para Reval y cada uno de los competidores se realizó con base en las entrevistas realizadas a los ejecutivos de Banco de Bogotá y Banco Popular, logrando identificar que Reval tiene un puntaje destacado en los aspectos relacionados con las experiencia y conocimiento, gestión del riesgo, personalización del servicio; manteniendo el liderazgo. Con menos distancia de los competidores se encuentra la agilidad en las soluciones.

También se logró identificar que, no existe diferenciación en el atributo relacionados con disponibilidad y comunicación, aspecto que, como lo mencionamos, debe ser mejorado por Reval.

Apéndice S

Calificación por requerimientos



Fuente: creación propia

La calificación ponderada de Reval es de 9,40, seguido de Epago con 8,15, Punto de Pago con 7,55 y por último Prosegur y Atlas con la misma calificación de 7,10.

El destacado resultado de Reval está dado porque tiene la mayor calificación en los dos principales atributos del servicio que son experiencia, conocimiento y gestión del riesgo. De hecho, Reval fue el primer proveedor que ofreció servicios back y front office a las entidades financiera, convirtiéndose a hoy en el proveedor de mayor trayectoria.

Luego de hacer el análisis de precio, se pudo determinar que la unidad de mercado valorada es de $441.244, tomando como referencia el servicio de administración integral de cajas.

Teniendo claro esto, los competidores que están sobrevalorados son Prosegur y Atlas, que como se mencionaba antes, su core de negocio no está en servicios de outsourcing sino en la seguridad y el transporte de valores; Punto de Pago está en el límite

inferior de la unidad de mercado valorada y Epago sería el competidor con el precio más bajo y de igual forma la unidad más económica.

En contraste, Reval tiene el precio más alto del mercado, pero al hacer el análisis con la calificación ponderada se puede constatar que en realidad el precio está por debajo de la UMV.

Al hacer el cálculo con la UMV y la calificación ponderada de Reval, se concluye que el precio ideal sería de $4.147.697 y no de $3.700.00. Esto permite identificar que se puede maximizar aún más la utilidad de Reval, cuando la alta calificación de los atributos del servicio sea percibida desde el momento en que se presenta el portafolio y se hace el contacto previo al inicio el servicio.

La razón radica en que los bancos reconocen el buen nivel de servicio de Reval cuando lo han contratado y lo comparan con los otros proveedores que están en el mercado, pero antes de eso, no logran identificarlo en esta destacada posición.

Por lo tanto, el camino para llegar al precio del mercado se deberá dar en mejorar la comunicación desde el momento que es presentado el portafolio de servicios.

Tabla 12

Análisis de los atributos del precio

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA COMPETENCIA			
		Epago	Prosegur	Punto de Pago	Atlas
25%	Experiencia y conocimiento (El saber hacer)	8	6	7	6
25%	Gestión del riesgo	8	7	7	7
20%	Personalización del servicio	8	7	8	7
20%	Agilidad en las soluciones	8,5	8	8	8
10%	Disponibilidad / Comunicación	8,5	8,5	8,5	8,5
CALIFICACIÓN PONDERADA		8,15	7,10	7,55	7,10
PRECIO		$ 3.145.000	$ 3.330.000	$ 3.330.000	$ 3.330.000
UM		$ 385.889,57	$ 469.014,08	$ 441.059,60	$ 469.014,08
UMV		$ 441.244,34			

Fuente: creación propia

Tabla 13

Análisis de los atributos del precio de los servicios Reval

IMPORTANCIA	ATRIBUTO	MARCA
		REVAL
25%	Experiencia y conocimiento (El saber hacer)	9,5
25%	Gestión del riesgo	9,5
20%	Personalización del servicio	10
20%	Agilidad en las soluciones	9
10%	Disponibilidad / Comunicación	8,5
CALIFICACIÓN PONDERADA		9,40
PRECIO		$ 3.700.000
UM		$ 393.617,02
PRECIO JUSTO DE MERCADO		$ 4.147.697

Fuente: creación propia

En el mercado los precios se fijan de acuerdo con los procesos de licitación, esto quiere decir que se presenta una oferta las entidades financieras, pero el precio puede llegar a ser modificado dentro de los rangos que tengan definidos los proveedores de BPO y que les permitan llegar a los topes que garanticen los márgenes de rentabilidad que tengan establecidos.

Sin embargo, en la entrevista realizada a Banco Popular se evidencio que, por principios de respeto hacia el proveedor, el banco no presiona a los proveedores a disminuir los precios de forma drástica; lo que hace es valorar el servicio ofrecido y estimar si tiene relación con la calidad prometida.

En este ejercicio se pudo identificar que no necesariamente se hacen acuerdos comerciales con los proveedores que ofrecen los precios más bajos; y que no se centran las contrataciones en un solo proveedor, por gestión del riesgo prefieren tener 2 o 3 proveedores que manejen los servicios que externalizan.

x. CONCLUSIONES

Los servicios BPO -*Business Process Outsourcing*- en el sector financiero colombiano, tiene grandes oportunidades de desarrollo y crecimiento, en el entendido que las entidades financieras ven en la tercerización una oportunidad para gestionar algunas de sus

operaciones. Pero, aun lo hacen de manera conservadora, ya que generalmente externalizan los procesos menos importantes del negocio, y más con el objetivo de mitigar riesgos de los procesos relacionadas con el recaudo y movimiento del dinero.

Por el contrario, en los países europeos ese tipo de servicios no solo representan una solución para la gestión de operaciones administrativas, sino que se da de una manera más integral.

España es uno de ellos, allí, los servicios BPO han tenido un importante desarrollo, porque las entidades financieras han entendido que deben enfocarse en los procesos Core del negocio y al tercerizar sus procesos operativos generan eficiencia, permitiendo que los costos disminuyan, el acceso a nuevas tecnologías sea más económico y rápido. Estos proveedores se especializan en brindar soluciones integrales.

Las condiciones de los servicios BPO propicia que existan pocos jugadores compitiendo, porque existen barreras que limitan el ingreso de nuevos actores.

Las barreras más grandes son la experiencia en el sector financiero, alta inversión para poder ingresar y difícil acceso a las entidades bancarias. Esta situación ofrece ventajas para los competidores existentes y genera un entorno en el cual obtener el liderazgo resulta menos desgastante.

En el caso de España el líder del mercado BPO es Indra y aunque ya ingreso a países de Latinoamérica, en Colombia el líder continúa siendo Reval.

Para lograr un crecimiento por parte de Reval y del sector al que pertenece, es importante que haya desarrollo del sector financiero, porque solo así, se generan oportunidades de progreso para los proveedores de servicios de tercerización.

Los crecimientos proyectados en el sector financiero de Colombia de 2021 a 2026 son del 5.6 %, lo que se traduce en una desaceleración del crecimiento que se ha tenido en los últimos años que en algunos casos ha llegado a ser del 8%.

Sin embargo, países como EE. UU. Tiene proyección de crecimiento en el mismo periodo del 5.4 %, queriendo decir con esto que Colombia no estaría en las proyecciones de crecimiento más bajas.

Por lo anterior, será importante que Reval comience a mirar oportunidades de negocio en el sector cooperativo, e incluso incursione en otras industrias diferentes a la financiera.

Dentro del estudio realizado se pudo evidenciar que sus competidores han diversificado su negocio y tienen presencia en diferentes industrias y son aliados de corporaciones del sector cooperativa, sin que ninguno, tenga hasta el momento el liderazgo consolidado.

Ahora, también será importante que Reval invierta parte de sus esfuerzos en robustecer su portafolio de servicios digitales y de operador tecnológico, teniendo en consideración que, esa es la dirección hacia donde se mueve el mundo, no solo en el sector financiero.

En cuanto a las oportunidades de mejora, vemos que estás están relacionadas con la necesidad de diversificar sus proveedores, e incluso autoabastecer los servicios que están contratando, sobre todo, en lo relacionado con el transporte de valores, toda vez que, su proveedor actual, también es su competidor.

De cara al cliente, es necesario que Reval establezca un procedimiento mucho más eficiente de comunicación con sus aliados, en donde existan canales específicos, y se den soluciones e información de manera más ágil.

Así mismo, y como valor agregado, debe pensar en generar espacios y canales de retroalimentación a sus clientes, en relación con los usuarios del servicio y las formas de optimizar los recursos.

También es importante, e incluso urgente, que se intervengan los canales digitales con lo que cuenta la compañía, a pesar de que estos no son escenarios para la consolidación de negocios, si proyectan una imagen al público. En la actualidad, estos no muestran el liderazgo con que cuenta Reval en el mercado y mucho menos, que se trata de una empresa con trayectoria, experiencia y conocimiento del negocio.

La empresa debe invertir en dar a conocer lo que hace, para que sirve, y porque deben ser la primera opción de cualquier compañía que este en búsqueda de un proveedor de servicios de outsourcing. En el estudio realizado, pudimos evidenciar que la competencia hace un mejor trabajo de comunicación y que sus canales los dejan ver mejor posicionados y mucho más profesionales.

Lo anterior, será uno de los pasos a tomar para comunicar mejor el valor de los servicios Reval, toda vez que, esto hará que amplie su portafolio de clientes, quienes conocen la calidad y seriedad del servicio luego de las alianzas y no antes.

Como se evidencio en este estudio, Reval tiene el servicio más costoso del mercado, pero el más beneficioso en una relación costo beneficio, por lo que, será relevante comunicar valor y el porqué de los precios, los que garantiza calidad.

b. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO CORREGIDO

i. DIAMANTE DE COMPETETIVIDAD

Reval cuenta con una trayectoria de más de 20 años en el mercado, lo que le permite ser una empresa madura, con una estructura definida por aéreas y roles, lo que les permite alcanzar los objetivos que tienen trazados, actualmente al 2025.

A nivel competitivo, existe 4 aéreas que resultan clave en la consecución de las metas que se tienen trazadas, estás son, innovación, mercadeo y ventas, dirección estratégica y procesos, por lo que resulta relevante que se haga un diagnóstico de ellas, con el objetivo de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la

compañía y de esta manera definir las estrategias para el mejoramiento de los puntos vulnerables.

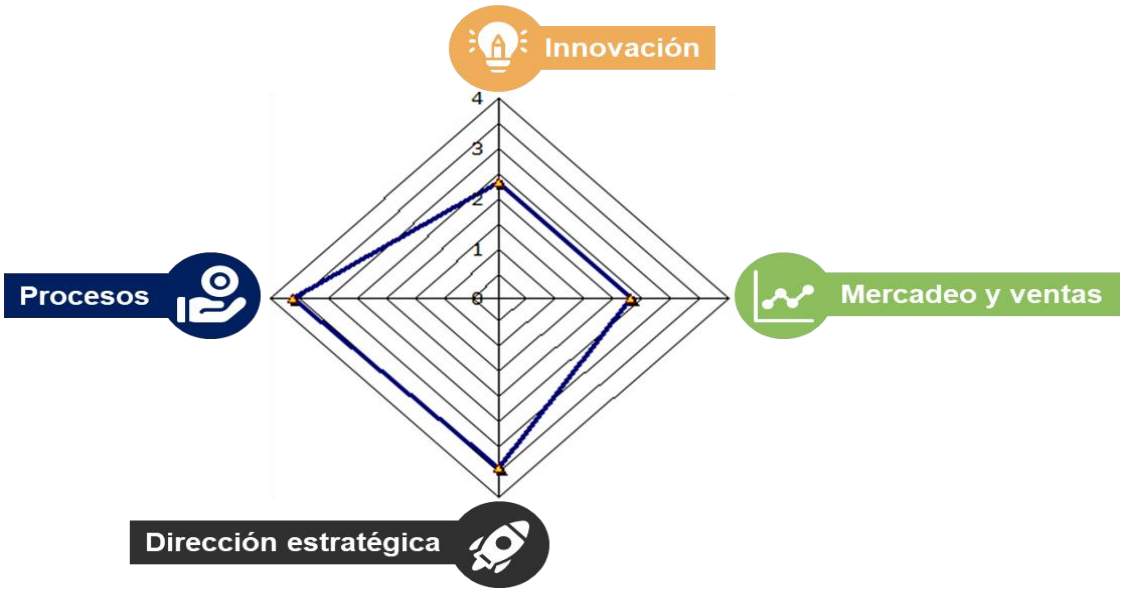


Figura 3. Diamante de competitividad, *Índice de medición de 1 a 4, siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta.

- **INNOVACIÓN**

En la evaluación realizada a la compañía y relacionada con sus procesos de innovación nos enfocamos en examinar y evaluar 4 aspectos importantes, estos son: la gestión, la tecnológica, la inversión y sus procesos de integración, haciendo los siguientes hallazgos:

- Gestión de la innovación

Una de las fortalezas que tienen Reval es que cuenta con equipo de innovación conformados por profesionales que se encargan de realizar mejoras a los servicios y a los procesos internos de la compañía, lo que soporta el hecho de que la empresa se ha mantenido en el tiempo y ha alcanzado el liderato en la prestación de servicios transaccionales y especializados.

Actualmente la empresa está en un proceso de fortalecimiento del área, por lo que ha vinculado nuevo talento humano y se diseñado un plan de capacitaciones para el mejoramiento continuo.

Sin embargo, se observa que Reval no ha producido mejoras inéditas en sus servicios y muchos ha generado nuevos, desconociendo que el mercado está plagado de empresas y personas buscando la manera de hacer más eficiente los productos.

También es importante señalar que, Reval debe mejorar la gestión del área de innovación a efectos de generar balance, para que no se atiendan las cosas con base en una metodología que responde a las necesidades urgentes, para pasar a las importantes.

- Innovaciones en tecnología

La empresa cuenta con un proceso de administración definido, el cual se apoya en la herramienta Helisa[3], que les permite gestionar la información de la empresa, específicamente en temas contables, facturación y manejo de nómina.

Por su parte, el seguimiento a las órdenes de pedido se hace a través de una matriz de Excel, que les ha bastado para realizar el control del proceso.

- Inversión en la innovación

Reval invierte en innovación, sin embargo, no lo hace de manera organizada y planeada, sino que lo hacen a demanda del área, lo que, si bien no está mal, si es un aspecto que debe mejorarse a efectos de generar planeaciones periódicas de inversión en innovación que se alineen con los objetivos de crecimiento que tiene la empresa y se produzca el desarrollo de nuevas formas de prestar el servicio e incluso ofrecer nuevos productos a sus clientes.

Otra falencia en materia de inversión es que no tienen un plan de investigación, desarrollo y capacitación, si no que se alimentan de las tendencias y noticias de manera

[3] Universidad Nacional dijo: *"Helisa es un software diseñado y desarrollado para satisfacer las necesidades de las pequeñas y medianas empresas en aspectos económicos orientado a la organización de la contabilidad, además de tener diferentes módulos para cumplir con funciones administrativas y realizar documentación e informes de las transacciones."* http://fce.unal.edu.co/unidad-de-informatica/proyectos-de-estudio/contaduria/helisa#:~:text=Helisa%20es%20un%20software%20dise%C3%B1ado,e%20informes%20de%20las%20transacciones.

orgánica, esto es, que dependen de que sus colaboradores vean la necesidad de indagar sobre temas específicos para hacer mejoras.

- Integración en procesos de innovación

Reval no pertenece a ninguna organización en la que traten temas relacionado con tecnologías, desarrollo o incluso se aborden las lecciones aprendidas o las mejoras identificadas, lo que redunda en que no se hayan desarrollado nuevos productos, se tengan claras las necesidades, y se haya identificado los recursos que se necesitan para innovar y crecer.

- Conclusión

Esta área deberá ser intervenida a efectos de generar un plan de acción que tenga objetivos claros en investigación, desarrollo e integración, así como un presupuesto. Adicionalmente se deben generar esquemas de seguimiento y avance del cumplimiento de esas metas por parte de los directivos y accionistas de la compañía para que se logren altos niveles de compromiso.

Estas son acciones de fácil implementación que tienen el potencial de generar impacto en el corto y mediano plazo en el área y en la compañía.

- **MERCADEO Y VENTAS**

En este acápite expondremos los hallazgos en relación con el desarrollo del área, del servicio y su planeación con base en el mercado, así como, el conocimiento de cliente presente y potencial, la forma como se le llega y como se ofrecen los servicios.

Lo primero que debemos resaltar es que Reval no cuenta con un área de mercadeo, ni comunicación, solo tiene un área de ventas integrada por 2 profesionales, un gerente comercial y un analista, quienes se encargan de ofrecer los servicios, costearlos y cerrar los negocios.

En este punto es importante mencionar que, en el pasado, Reval contaba con un área de mercadeo, que dejó las bases de mucho de los tratamientos y procedimiento que se manejan hoy, pero por temas presupuestales se tomó la decisión de prescindir de área.

Algo parecido sucedió con el área de venta, que en el pasado era más robusta y contaba con mayor capital humano para la consecución de los objetivos y el desarrollo de las estrategias.

La forma como se tiene estructurada el área denota que no existe una organización estratégica y que, pese a que cuentan con objetivos de ventas, no tienen definida la ruta para que se logren y menos planes de contingencia para sortear las problemáticas que se puedan presentar en el cumplimiento de las metas de crecimiento.

Tabla 14

Presupuesto de ventas reales Vs Presupuesto

TIPO DE NEGOCIO	TOTAL AGOS 2021	PPTO AGOS 2022	TOTAL AGOS 2022	% +/-	% CUMPL.	MSH
Oficinas propias	7.654.003.373	11.217.826.766	11.309.127.903	48%	101%	46,2%
Administración integral de oficinas	9.899.613.696	11.693.624.094	10.922.178.629	10%	93%	44,6%
Gestión comercial	2.700.304.889	1.758.025.117	1.445.744.099	-46%	82%	5,9%
Procesos Back office	338.706.389	472.052.570	413.488.403	22%	88%	1,7%
ATM	-	-	239.459.721	-	-	1,0%
Venta de Efectivo	184.798.437	298.912.608	80.093.626	-57%	27%	0,3%
Operador tecnológico	20.000.000	40.000.000	57.111.058	186%	143%	0,2%
Total general	**20.797.426.784**	**25.480.441.154**	**24.467.203.438**	**18%**	**96%**	**100,0 %**

Tabla 15

Ventas por servicio

SERVICIO	TOTAL AGOS 2021	PPTO AGOS 2022	TOTAL AGOS 2022	% +/-	% CUMPL.	MSH	ESTIMADO 2022
Oficinas Corresponsales	4.570.770.134	7.096.668.105	7.401.008.748	62%	104%	30,2%	10.949.342.801
Oficinas Comerciales y ORP	3.167.554.242	3.422.717.972	3.272.524.184	3%	96%	13,4%	5.064.326.180
Daviplata Oficinas	1.006.331.857	1.963.924.397	1.812.763.043	80%	92%	7,4%	2.798.313.410
Oficinas SNR	1.662.667.551	1.704.667.283	1.580.362.407	-5%	93%	6,5%	2.516.517.732
Banco Agrario más Cerca	1.399.493.830	1.498.586.389	1.677.495.769	20%	112%	6,9%	2.523.011.360
Centros de Recaudos	1.216.416.055	1.259.372.520	1.264.134.096	4%	100%	5,2%	1.920.223.500
In House	218.715.180	1.098.872.407	745.213.774	241 %	68%	3,0%	1.564.061.002
Oficinas VUS	625.056.057	844.077.192	797.745.153	28%	95%	3,3%	797.745.153
Servicio Post Venta	91.340.333	832.041.144	827.313.637	806 %	99%	3,4%	1.243.334.209
Red de Oficinas	862.670.750	702.543.511	642.053.796	-26%	91%	2,6%	993.546.995
Puntos Express	612.749.952	661.300.149	463.286.196	-24%	70%	1,9%	805.409.728
Oficinas - Volumetría	352.717.967	595.380.703	434.140.407	23%	73%	1,8%	734.755.242
Gobernación de Antioquia	373.568.323	453.164.960	388.845.770	4%	86%	1,6%	388.845.770
Red de Oficinas - Cesantías	423.477.790	443.459.371	480.083.841	13%	108%	2,0%	621.537.525
Centros de Entrega TDC	398.471.471	384.210.473	376.219.892	-6%	98%	1,5%	568.325.128
Cesantías Oficinas	344.532.970	337.122.508	465.337.362	35%	138%	1,9%	602.281.066
Venta de Efectivo	184.798.437	298.912.608	76.398.220	-59%	26%	0,3%	225.854.524
Extensiones de Caja	182.452.798	210.729.605	230.773.609	26%	110%	0,9%	336.138.412
Otros	3.103.641.088	1.672.689.858	1.531.503.534	-51%	92%	6,3%	2.991.708.923
Total general	20.797.426.784	25.480.441.154	24.467.203.438	18%	96%	100,0 %	37.645.278.661

- Conocimiento del mercado

Reval tiene un objetivo claro de crecimiento y de ventas y con base en ellos se toma la decisión de atacar el mercado, sin embargo, no hay estrategias específicas o definidas, y mucho menos innovadoras para conquistar nuevos clientes, si no que esas se dan de manera orgánica y siguiendo la forma tradicional en que se consiguen los negocios.

Tan así es, que Reval no tiene objetivos de investigación de su entorno competitivo, no conoce el tamaño del mercado, su nivel de concentración, y tampoco la demanda actual, ni potencial de los servicios con exactitud. En cambio, sí conoce a sus clientes y sus competidores, sin embargo, ese conocimiento no es validado de manera periódica, si no, que se da como producto propio de la operación.

- Servicio

Una de las grandes fortalezas de Reval es que sus servicios se diferencian de los demás y cuentan con unos atributos que lo hacen atractivos y competitivos, dejando de lado los temas de precio.

Esos atributos son la experiencia y el conocimiento, la calidad y la flexibilidad, que hacen que el servicio sea deseable y Reval se convierta en aliado estratégico de las entidades financieras, con relaciones de largo aliento.

Reval conoce a sus clientes actuales, sin embargo, no sucede lo mismo con sus clientes potenciales, ya que no invierte ni tiempo, ni dinero para conocer nuevas preferencias y necesidades. Tampoco conoce con claridad el ciclo de vida de sus servicios y su posicionamiento, no valoran los atributos, la rentabilidad que producen.

Por el contrario, si se tiene claridad sobre los ciclos de venta, y son uno de los insumos esenciales de la empresa para adquirir los negocios.

- Servicio al cliente

Otra de las grandes fortalezas de Reval es el tratamiento que le dan sus clientes. En los 20 años de trayectoria han aprendido como tratar a sus aliados y darle soporte ante las diferentes situaciones; además poseen mucha información y destreza en el manejo de los usuarios de ellos.

Esto ha hecho que lo índices que quejas, peticiones y reclamos no sean representativos y no constituyan una amenaza para la empresa.

Sin embargo, se considera que existe una oportunidad de mejora, para potenciar a un más esta fortaleza, esto mediante la documentación y seguimiento al tema, de manera que, este conocimiento esté al alcance de cualquiera de los colaboradores y no se presenten fugas.

- Precio

Reval conoce muy bien su servicio y los costos y gastos asociados al mismo, lo que le ha permitido tener un horizonte claro cuando se trata de precio, al punto que este es uno de los aspectos que en muchas ocasiones se torna innegociable en los procesos de venta, porque la compañía es consciente de los atributos y de la coherencia que existe en el costo/beneficio de asumen sus clientes.

No obstante, Reval tiene debilidades en relación con el conocimiento del mercado, de los factores que tienen en cuenta sus competidores y la forma como negocian y aún más importante, no conoce cuál es el comportamiento del mismo, ni la rentabilidad que tienen, al menos no desde el área de ventas.

- Clientes

Reval conoce sus clientes. El tipo de servicio que ofrece lo obliga a tener claramente identificadas las necesidades, los puntos de dolor y las expectativas, sumado a todo el aporte que le da la experiencia. Sin embargo, debe fortalecer el conocimiento de sus clientes poténciales, debe estudiarlos, para saber que requieren, las motivaciones, cuando están dispuestos a pagar.

Ahora, también es valioso que Reval comience a indagar sobre que otras necesidades puede suplirles a sus clientes actuales, incluso adelantándose a aquella que ni las mismas entidades bancarias tienen identificadas, esto, a partir de la información.

Reval conoce al cliente de sus clientes y puede aprovechar esa información para la generación de formas más eficiente de hacer las cosas, así como nuevas soluciones o servicios.

- Comunicaciones

Las comunicaciones es una de las grandes debilidades de Reval, porque este tema carece de un responsable directo y los colaboradores de la organización hace lo que pueden frente a las necesidades que se presentan durante la operación.

Reval tiene una estrategia que apela a la satisfacción del cliente y el *Good Will* que esto le genera, pero no cuenta con un enfoque claro de comunicación que le ayude a alcanzar los objetivos de crecimiento que tiene trazados, por lo que carece de un presupuesto para atender esta necesidad, de una planeación, un control.

Esta carencia pone en riesgo la imagen corporativa y el posicionamiento de la marca y de los servicios. Un ejemplo claro es el estado de la página web, que en la actualidad cuenta con muchos aspectos a mejorar, porque no corresponde con un sitio de una empresa con una trayectoria de Reval.

Así mismo, consideramos que se debe fortalecer la comunicación interna, para generar la alineación de los clientes internos con los propósitos, la visión y la misión de Reval a 2025.

- Marca

Reval cuenta con una marca robusta, con trayectoria y ampliamente reconocida en el sector al que atienden, sin embargo, debe entrar a fortalecer los aspectos relacionados con la comunicación de su marca, para que refleje los valores que representa, las soluciones que ofrece, y sobre todo, se diferencia de algunas que se ven o suenan parecedio.

- Gestión comercial y ventas

Reval cuenta con una buena gestión comercial, lo que se ha visto reflejado en las ventas y las alianzas que tienen en este momento. Esto es producto de que existe un área y nos responsables de adelantar esa tarea y unos presupuestos reservados para el desarrollo de las estrategias.

No obstante, el área necesita ser robustecida, para que se puedan implementar acciones que permitan documentar los proceso, investigar el mercado, los competidores, los clientes, generar estrategias y hacerle seguimiento independientemente de los resultados y capacitar al personal.

- Conclusión.

Reval debe hacer esfuerzos para contar con responsables para los temas de mercadeo, al menos con una persona, que pueda nutrir a la compañía con información sobre el mercado, los competidores, los precios, que se preocupe por cuidar la imagen y lo que comunica la marca, que genere estrategia, mida los resultados y este en capacidad de generar acciones de mejora.

- **DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

En relación con la dirección estratégica se analizó el planteamiento táctico de Reval frente al sector, su coherencia con la estructura de la organización y el logro de los objetivos.

- Planeación estratégica para el crecimiento y la consolidación

Reval cuenta con unos objetivos claros de crecimiento, con una visión a 2025, que están relacionados con los ingresos que quieren percibir, los nuevos mercados a los que quieren entrar, la protección y conservación de sus clientes actúales, los cuales han sido socializados con las áreas.

Sin embargo, una de las oportunidades de mejora está representada en generar más y mejores planes estratégicos y específicos, por áreas; y en la creación de canales de comunicación interna eficientes y métodos de interiorización de los propósitos de Reval.

Lo anterior teniendo en cuenta que, se percibe que algunas áreas, específicamente de ventas no conoce con claridad el cómo de esos objetivos planteados y no cuenta con estrategias definidas para consecución de estos.

- Factor externo

Desde la dirección estratégica de Reval se tiene clara cuales son factores que el sector al que atienden valora y considera clave, así como de las oportunidades y amenazas que provienen del entorno al que pertenecen, las barreras de entrada y las de salida.

Ahora, deben fortalecer ese conocimiento en relación con los nuevos sectores a los que quieren ingresar, lo que implica que se haga investigación, se conozcan las necesidades, los dolores, las expectativas, así como las soluciones que existen y las tendencias de estas.

En relación con las tendencias que afectaran a Reval en el mediano plazo, consideramos que se deben implementar más y mejores acciones, sobre todo en relación con la creación de nuevos productos y servicios.

Las tendencias que más afectará a Reval será la del desuso de efectivo y la digitalización de los servicios, por lo que deberán empezar a destinar esfuerzos a generar soluciones que respondan a esas realidades, sacando provecho del conocimiento que tienen del cliente de su cliente y de la trayectoria que tienen en el mercado.

Así mismo deberán redefinir su cadena de valor e incluir eslabones relacionados con la comunicación y mercadeo, ya que este vacío puede propiciar que se produzca un declive en las ventas, por desconocimiento de los clientes potenciales y de la propia empresa sobre las estrategias que se deben implementar, a partir de información y datos del mercado, los competidores y las nuevas tecnologías.

- Factor interno

Desde el punto de vista interno Reval es fuerte, tiene objetivos claro de crecimiento de la compañía en ventas y en estructura para la respuesta, los cuales se encuentran conciliados con sus socios y trazados a partir del conocimiento de sus fortalezas internas y externas.

Específicamente las relacionadas con los procesos y capacidad de producción de los servicios, así como su capital humano, lo que redunda en una alta calidad, la cual es reconocida por sus clientes.

- **OPERACIONES**

En análisis de las operaciones se centra en su planeación, capacidad de oferta y la visión de los procesos de producción de los servicios desde su inicio hasta su finalización.

- Caracterización del área de operaciones

Las operaciones de Reval se manejan a través de un área específica, que cuando con un líder que se encarga de que se dé cumplimiento de los objetivos generales y específicos y se sigan las estrategias planteadas y documentadas.

- Capacidad de la operación

Esta es una de las fortalezas de Reval, ya que cuenta con la capacidad instalada para cumplir con los compromisos que adquieren con sus clientes, bajo en cumplimiento de altos niveles de calidad.

- Las operaciones

En cuanto a las operaciones se evidencia que es un proceso documentado, en donde está definida la capacidad de producción, los tiempos, el recurso humano, así como los procedimientos que se deben seguir.

Actualmente no cuentan con procesos de auditoría externa o certificaciones, sin embargo, se tienen planteados seguimiento y controles.

ii. DOFA

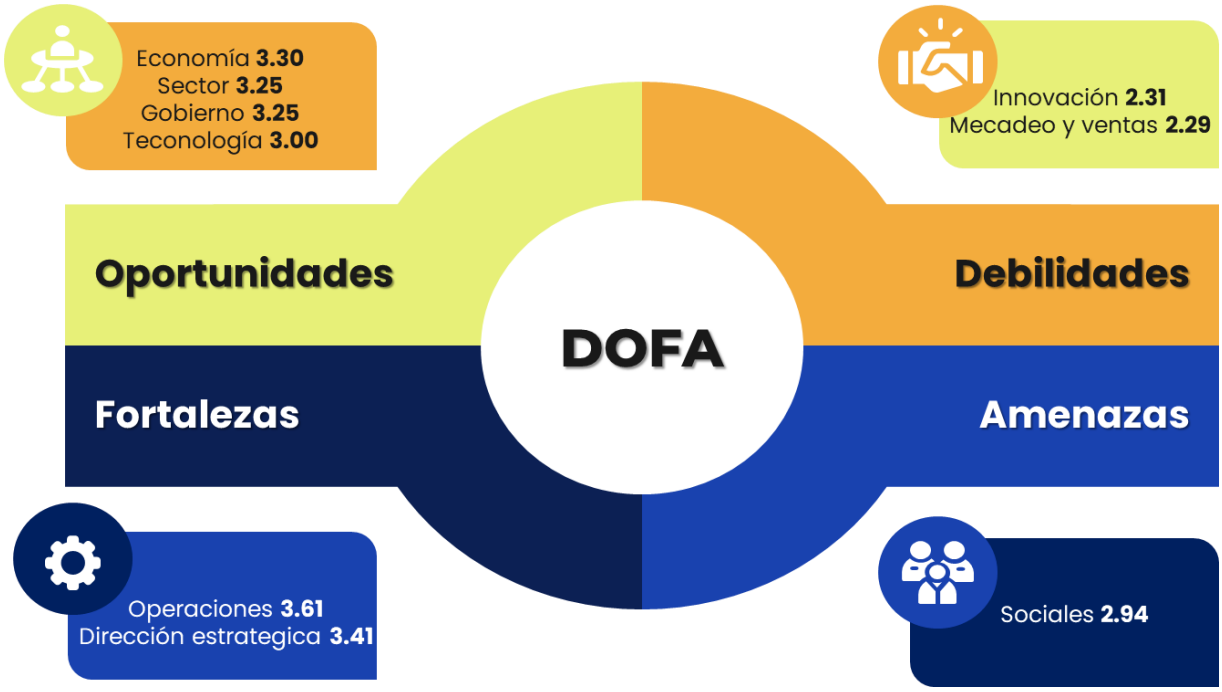


Figura 4. Dofa, índice de medición de 1 a 4, siendo 1 la calificación más baja y 4 la más alta.

- **OPORTUNIDADES**

Respecto a los factores externos, se identifican varias oportunidades que se alinean con las dinámicas actuales en los diferentes negocios que exigen productos y servicios disruptivos, lo que hace necesario mantener una oferta de valor orientada a la satisfacción de necesidades particulares y la creación de productos y servicios innovadores que superen las expectativas de los clientes y consumidores.

Por un lado, la digitalización de los servicios y las comunicaciones permite democratizar su uso por parte de los consumidores actuales y potenciales, lo que permite lograr un mayor alcance, lo que hace una invitación a adelantarse a las tendencias de índole tecnológico que cada vez tienen mayor relevancia para los gobiernos y de diferentes sectores económicos. Sumado a la existencia de políticas estatales para la bancarización.

En beneficio del desarrollo de Reval, la existencia de sectores diferente a la banca con necesidad por satisfacer a través de servicios BPO se convierte en una gran oportunidad

porque facilita el ingreso de la compañía a sectores como gobierno, cajas de compensación, cooperativas, que ya se han iniciado a mapear, he incluso otras como sector salud.

- **FORTALEZAS**

En los factores internos se identifica que producción y servicios es un elemento de fortaleza para Reval, porque la planeación y el proceso de prestación de los servicios cuenta con una metodología madura que se refleja en una caracterización definida y documentada, con establecimiento claro de los objetivos y estrategias.

De igual manera, conocen la capacidad de producción para la prestación de los servicios y tienen el conocimiento para determinar en que grado se debe aumentar esta capacidad en la medida que se incrementan los negocios; siento esta fortaleza uno de los factores que afianza la ventaja competitiva de personalización de servicios, alto conocimiento de la operación y por ende de la optimización, flexibilización y ágil respuesta en la determinación de soluciones eficientes a los problemas que presentan sus clientes.

La madurez del proceso se reafirma por el seguimiento de la operación, la cual la logran con las revisiones mensuales para diagnosticar el nivel de eficiencia de la prestación del servicio y posteriormente la generación de planes de acción.

Lo anterior acompañado de la implementación de acciones preventivas en los clientes y servicios que no han presentado los mismos puntos de fricción, pero que ante su probabilidad de ocurrencia se prefiere tomar medias previas. Con esto, se puede determinar que el concepto de mejora continua esta interiorizado y es aplicado a la cultura de trabajo, tomando como eje principal al cliente y el cumplimiento del servicio.

La mejora de producción y prestación del servicio está encaminada a que se diagramen y documenten los procesos correspondientes a servicios que son de reciente implementación en los clientes porque él no hacerlo propicia que se omitan o incumplan requisitos por parte de los actores presentes y futuros de Reval.

Así mismo, la dirección estratégica es una fortaleza porque está encaminando su gestión hacia el diagnostico externo e interno de Reval, estableciendo los objetivos y el planteamiento de estrategias que permitan el desarrollo del negocio.

En este sentido, en la planeación estratégica ya se han trazado las metas y campo de acción para ejecutarlas en busca de encaminarse a las tendencias de los sectores que atienden actualmente como de los potenciales y que son de interés para la compañía.

Adicionalmente, se realiza seguimiento al logro de los objetivos estratégicos por parte de los socios permitiendo que se desplieguen proyectos encaminados a la consecución de los objetivos corporativos.

Como parte fundamental del mejoramiento se encuentra la interiorización, planeación y ejecución de las diferentes estrategias por parte de los lideres de los diferentes procesos para garantizar que en la operación todo el personal oriente sus esfuerzos hacia el mismo norte y con el mismo espíritu de transformación.

- **DEBILIDADES**

En cuanto a las debilidades, innovación es un factor que requiere acciones a corto plazo, pero que de todas formas consideramos una fortaleza, porque existe el área y tienen identificado los aspectos críticos de cambio, que les ha permitido estar en la búsqueda de planes de acción.

Los aspectos que hacen que innovación se enmarque como una debilidad es que no se cuenta con un presupuesto destinado a la investigación y desarrollo, poniendo en riesgo la evolución del portafolio de servicios; así como facilitando la entrada de nuevos jugadores, con mayor experiencia y tecnología. Es por lo mismo que no existen un alto número de productos/servicios innovadores en los últimos años.

El desconocimiento de las tendencias del mercado que enmarcan el desarrollo hacia el futuro, así como el desconocimiento de los servicios que ofrecen los competidores

extranjeros dificulta que se puedan dirigir proyectos de investigación y desarrollo que aporten al crecimiento económico de la organización.

De igual manera se identifica como debilidad el no hacer parte de clúster, redes de ciencia y tecnología del sector; esta ausencia de participación en espacios de discusión académica y práctica, no le permite adquirir nuevos conocimientos y dinamizar las innovaciones del portafolio de servicios.

- **AMENAZAS**

La amenaza está asociada a la parte social, porque finalmente quienes se convierten en usuarios de los servicios ofrecidos por Reval son los consumidores finales bien sea a través de los bancos o directamente con la compañía a través de la intermediación.

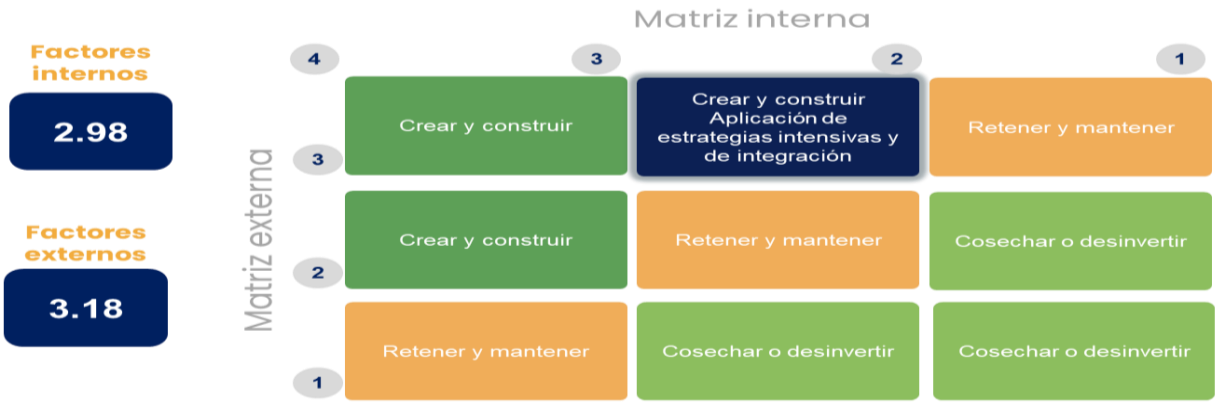
En este sentido, la investigación del consumidor para entender las tasas de crecimiento poblacional, cambios en estilo de vida, tendencias y modas son factores en los cuales el sector está muy activo para generar estrategias que mitiguen impactos negativos o se adelanten a tendencias.

Sin embargo, Reval dentro de su accionar no tiene el conocimiento pleno de estos aspectos para enfrentar los retos hacia el futuro.

iii. MIME

Apéndice T

MIME



El resultado de la matriz MIME, ubica a Reval en el cuadrante *crear y construir.* Esto responde a que en la matriz MEFI el puntaje fue de 2.98, lo que expresa que la compañía tiene una posición interna fuerte ofrecida por las variables previamente mencionadas en el DOFA; por su parte, la matriz MEFE arroja un puntaje de 3.18, poniendo en evidencia un buen nivel de respuesta frente a cambios del entorno.

Esta clasificación permite identificar que el paso a seguir es la aplicación de estrategias intensivas y de integración, que involucren una o varias de los siguientes caminos:

- Penetración del mercado: Para aumentar la participación con los servicios actuales en los sectores en los que ya están presentes. Obligando a aumentar de forma importante la inversión en mercadeo y la estructura de ventas.
- Desarrollo del mercado: Esfuerzo en el desarrollo de servicios para nuevos sectores.
- Mejoras y avances en el portafolio de servicios, siendo necesario contar con un presupuesto de investigación y desarrollo.

Así mismo, las estrategias de integración son propicias para aumentar el poder de negociación de la compañía y en este sentido puede ser conveniente integración horizontal con competidores que puedan aportar mayor desarrollo como puede ser el caso de empresas expertas en aspectos tecnológicos que le otorguen la evolución requerida en este parámetro.

2. PLAN DE MARKETING

MISIÓN DE REVAL

Compañía con presencia en Colombia y Latino América, especializada en diseñar e implementar soluciones tercerizadas, con énfasis en el sector financiero y de servicios que, actuando como aliados estratégicos, contribuimos a que nuestros clientes se enfoquen en la función central de su negocio y le agreguen valor a su gestión.

VISIÓN DE REVAL

Antes de finalizar 2025 REVAL será una de las 1000 empresas más grandes de Colombia con presencia en diferentes sectores de la economía, con un portafolio de soluciones tercerizadas innovadoras y servicios propios.

a. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Con visión al 2025 se enmarcan los siguientes objetivos que propenden por garantizar un desarrollo solido de la compañía:

1. Lograr para el 2025, un crecimiento en ventas 3.6 veces mayor al resultado obtenido en el 2021, es decir, pasar de $39.000 millones a $107.000 millones.
2. Alcanzar una participación del 48 % del total de venta entre los principales competidores, convirtiendo a Reval en el líder de las solucione tercerizadas.
3. Obtener un ebitda mínimo del 10%; pasando del 12% en 2021 al 10% en el 2025, requerido por las inversiones para el desarrollo del negocio.
4. Consolidar el posicionamiento de Reval como el aliado estratégico de los clientes del mercado actual y de los nuevos segmentos a ingresar, destacándose por la especialidad en el servicio prestado y un portafolio innovador.

b. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS INTEGRADAS DE MERCADEO

1.	Estrategia de posicionamiento	Ser reconocida como una empresa que brinda soluciones propias y tercerizadas oportunas y de alta calidad.

TÁCTICA	**INVERSIÓN**	**CRONOGRAMA**	**OBJETIVO ESTRATÉGICO**	**KPI**
1). Rediseñar la oferta comercial	$0	I SEM 2023	Posicionamiento y crecimiento en ventas	N/A
2). Dar a conocer el portafolio de servicios.	$0	I SEM 2023	Posicionamiento y crecimiento en ventas	No. De impactos a clientes potenciales / No. De impactos planeados

3). Extender la oferta a otros sectores	$0	II SEM 2023	Posicionamiento y crecimiento en ventas	No. De impactos a clientes potenciales / No. De impactos planeados

Reval es una marca que actualmente es reconocida por ofrecer soluciones tercerizadas a las empresas que conforman el sector financiero, específicamente el sector bancario. Sin embargo, y tomando en consideración sus objetivos de crecimiento en ventas, se deben empezar a contemplar otro tipo de industrias y sectores, por lo que será necesario hacer labores de ingeniería en las aéreas que se encargan del marketing, la comunicación e innovación del portafolio, a efectos de rediseñar la oferta y lo que se comunica.

Así las cosas, Reval deberá emprender acciones que la conduzcan a posicionarse como una marca que brinda soluciones propias y tercerizadas oportunas de alta calidad, por fuera del marco de los servicios financieros, así:

1. Determinar el posicionamiento actual de la marca

Reval es una marca reconocida, porque tienen una trayectoria de dos décadas en el mercado, sin embargo, es importante que se establezca de manera juiciosa y veraz el posicionamiento actual de la empresa y de su portafolio de servicios.

Lo anterior, para poder determinar la imagen y voz que se le quiere dar a la marca, la que, en definitiva, debe ser renovada, de manera que, se les dé una visión ampliada a sus soluciones.

Esa comunicación y estrategia de posicionamiento deben partir de sus valores y misión, teniendo claro quiénes son sus clientes objetivo, sus necesidades y cuáles son los valores que comparten con la empresa.

Es así como el equipo directivo de Reval debe definir los clientes a los que desea conquistar, por lo que será necesario contar con una investigación de mercado realizada por el equipo de marketing, que a partir de la cual, se pueda realizar esa definición.

2. Evaluar a los competidores

Para poder diseñar y ejecutar una estrategia de posicionamiento, es necesario conocer a los competidores, por lo que, para Reval será fundamental conocer a quienes ofrecen sus mismos servicios y aquellos con quienes comparte clientes, los cuales, necesariamente no tienen como actividad la misma que desarrolla Reval, pero si son sustitutos de sus servicios, como sucede con las empresas que tercerizan personal.

En el estudio realizado, se pudo evidenciar que Reval no conoce a sus competidores a profundidad, no se tienen claros los precios del mercado, las estrategias, ni los portafolios, lo que representa una amenaza para la empresa, que no sabe con quienes se está enfrentando y como están conquistando a sus clientes.

Así las cosas, lo recomendable será que, Reval estudie a sus 5 principales competidores a través de un área de mercadeo que haga uso de las herramientas de investigación disponibles (gratuitas o pagas), a efectos de determinar sus ventajas y fortalezas, manejo de precios y la promesa de valor que le ofrecen a sus clientes.

3. Evaluar si los diferenciales identificados en sus servicios continúan siendo los mismos.

Reval conoce muy bien sus atributos y que la diferencia de su competencia, sin embargo, esto debe ser validado de manera constante. Por lo que consideramos necesario que, a partir del estudio de competidores se valide la información que se tiene y se investigue si existen otros aspectos que se puedan destacar en su portafolio o puedan trabajarse para que se conviertan en un diferenciador para la marca y servicios.

Una vez realizados los estudios anteriores y con la información necesaria, Reval deberá:

1). Rediseñar la oferta comercial

Para alcanzar los objetivos de crecimiento propuestos para el 2025, Reval debe trabajar para entrar a otros sectores de la economía, esto implica que su oferta de servicios sea rediseñada y ampliada, de manera que, pueda responder a las necesidades de sus nuevos clientes.

En ese proceso de reingeniería se debe renombrar ciertos servicios de manera que sean más claros, y puedan ser prestados a más de un tipo de industria y empresas, así como crear servicios innovadores y a la medida de las necesidades del nuevo target.

Dentro de los servicios que deben ser renombrados y ofrecidos a nuevas e industrias se encuentran:

- Servicios Front Office: en la explicación de los servicios se debe eliminar las referencias a los servicios bancarios, dejando definiciones genéricas para que se le dé amplitud, así como generar presentaciones comerciales a la medida del cliente.

- Servicios Back Office: Este portafolio debe ser fortalecido, incluyendo otro tipo de servicios a los clientes potenciales que pertenecen a otras industrias, tales como, reclutamiento de talento humano, formación y capacitación de personal, evaluación, seguimiento y auditoria de los procesos internos.

2). Dar a conocer el portafolio de servicio

Reval debe desarrollar una estrategia de comunicación, dentro de la que debe incluir la promoción de su portafolio de servicios, no solo enunciando lo que ofrece, sino explicando cómo funciona, para qué sirve, y que beneficios representa.

La estrategia de comunicación debe tener un componente general y unos específicos para cada target de clientes, pero a su vez, debe ser claro y sencillo de manera que cualquier persona pueda entenderlo y reconocer a la marca como proveedora de los mismos.

3). Extender la oferta a otros sectores

De la mano de la estrategia de comunicación y promoción del portafolio de servicios, se debe tener una visión clara de los nuevos clientes a los que se quiere llegar, para contar con objetivos en relación con los segmentos a trabajar por parte de Reval, de manera que se haga énfasis en los valores que se comparten con esas industrias y los dolores que se pueden aliviar por parte de la empresa.

Así las cosas, se debe crear un portafolio específico para cada una de las industrias que se quieren conquistar y generar espacios en donde puedan ser presentados para la consolidación de las nuevas alianzas.

2.	Estrategia de mejoramiento del área de ventas	Fortalecer el área con el objetivo de que se cumplan las metas en ventas, mediante la conquista de nuevos clientes y mercados.

Táctica	**Inversión**	**Cronograma**	**Objetivo estratégico**	**KPI**
1). Robustecer el equipo con la incorporación de talento humano.	$191	I SEM 2023	Crecimiento en ventas	Ventas reales / Ventas presupuestadas por ejecutivo
2). Crear un área de mercadeo y comunicaciones.	$186	I SEM 2023	Posicionamiento y crecimiento en ventas	Implementación de tácticas / tácticas planteadas en planes de mercadeo
3). Documentar los objetivos y procesos del área.	$0	I SEM 2023	Posicionamiento y crecimiento en ventas	Procesos documentos / Procesos existentes en las áreas
4). Medir los resultados de cada ejercicio e implementar planes de acción con su respectivo seguimiento	$0	II SEM 2023 II SEM 2024 II SEM 2025	Crecimiento en ventas	Planes de acción realizados / planes de acción planeados Rentabilidad de cada plan y comportamiento en ventas

1). Robustecer el equipo con la incorporación de talento humano.

El área de ventas actual es una de las que más debilidades presenta en la compañía, esto se debe a que es una dependencia muy pequeña con muchas responsabilidades. Está a cargo de 2 personas, un Gerente Comercial que se encarga de cerrar nuevos negocios y un Analista de Riesgos que además se encarga de temas documentales y técnicos.

El área requiere ser robustecida y para el efecto requiere que se cuente con mayor capital humano que ayude en el desarrollo de las tareas actuales, pero que su vez, se encargue de muchos de los temas que se encuentran descuidados y sin responsable, como son, aquellos que están asociados al conocimiento que debe tener el área y la empresa, la planeación y medición de los objetivos.

Por lo anterior, se requiere la incorporación de al menos 3 nuevas personas en el equipo comercial que se encarguen de la atención a clientes actuales y potenciales de nuevos segmentos.

La estructura del área de ventas quedaría así:

• Gerente comercial: persona que corresponde al cargo existente en la actual estructura.

• Ejecutivos de ventas especializados por segmentos: 3 personas con cubrimiento nacional.

1. DATOS DEL CARGO	
TÍTULO DEL CARGO	Ejecutivo de ventas
PROCESO Y/O ÁREA A LA QUE PERTENECE	Aérea comercial
CARGO A QUIÉN REPORTA	Gerente comercial
PERSONAS EN EL CARGO	Mínimo 3
SE RELACIONA CON	Gerentes de empresas y áreas comerciales,

2. PERFIL OCUPACIONAL

EDUCACIÓN	Profesional en carreras administrativas, mercadeo o afines.
FORMACIÓN	Conocimiento en atención a clientes comerciales.
EXPERIENCIA	Mínimo 3 años de experiencia en el área comercial.
COMPETENCIAS	Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, recursividad, pensamiento estratégico y receptividad.

4. FUNCIONES
4.1. Implementar el Plan de Mercadeo, las estrategias y tácticas elaboradas por la Gerencia, que orientan el desarrollo del negocio en los clientes asignados y permitan garantizar los resultados propuestos en el plan anual. 4.2. Garantizar un cubrimiento al 100% de la maestra de clientes asignados, a través del plan de trabajo diario y semanal y del informe de la ejecución de este. 4.3. Atender en forma oportuna y eficaz las inquietudes o reclamos de los clientes asignados, gestionando la respuesta al cliente. 4.4. Garantizar el cumplimiento de la cuota de ventas en sus clientes asignados, por medio del seguimiento constante. 4.5. Elaborar los informes requeridos por el Gerente Comercial y Gerente General. 4.6. Elaborar informes de inteligencia de mercado. 4.7. Asumir de manera responsable las actividades a cargo. 4.8. Garantizar el cobro de cartera para los clientes a cargo. 4.9. Informar al jefe inmediato las no conformidades, hacer seguimiento, establecer planes de acción y verificar la efectividad de estos para el cierre de las mismas. 4.10. Además de lo anterior estará en la disposición de desempeñar cualquier función especial asignada por su jefe inmediato, siempre y cuando no vaya en contra de los principios Corporativos.

5. SALARIO

El salario del profesional será de 3.500.000 pesos mensuales. Siendo el 80 % un salario fijo y un 20 % variable, de acuerdo con el cumplimiento de las cuotas de venta.

El salario variable estará asociado a los indicadores más importantes del negocio:

- 60% cumplimiento a cuota de ventas de los clientes asignados
- 40% cumplimiento a cuota de cartera de los clientes asignados

6. INDICADORES GENERALES DE MEDICIÓN

Para garantizar que el negocio cumple con todas sus metas, será necesario establecer indicadores de medición para la fuerza de ventas con revisión mensual por parte del Gerente Comercial:

- Cumplimiento cuota de ventas: Meta 100%
- Cumplimiento de cuota de ventas por cliente
- Cumplimiento de cuota de ventas por servicio / producto
- Cumplimiento cuota de cartera: Meta 100%
- Cumplimiento cobertura de clientes: Entendiendo que cada representante tendrá clientes a cargo, se deberá crear un panel con la relación de todas las personas que debe visitar para lograr el cumplimiento de la cuota en los clientes actuales y el ingreso a los nuevos clientes.

  Este panel debe detallar: Cliente, nombre de la persona de contacto, cargo, lugar de visita, fecha de visita. Por lo tanto, al finalizar el mes se deberá confirmar si el plan de visitas fue cumplido.

  Se sugiere dejar como meta el cumplimiento de mínimo el 90%, lograr el 100% será difícil porque se debe contemplar que las personas a visitar pueden estar incapacitadas, de vacaciones o en ocupaciones especiales de trabajo.

Con el objetivo de monitorear el cumplimiento de estas metas en el transcurso del mes, será necesario seleccionar mecanismos que permitan que el Gerente Comercial pueda revisar el avance diariamente bajo necesidad, para esto existen opciones de diferente tipo como, por ejemplo:

- Bases de Excel compartidas en la nube.

- Herramientas para medición de productividad de la fuerza de ventas, algunas de ellas son Syncro y Salesforce, pero en el mercado existen varias opciones o incluso desarrollos propios por medio de los ingenieros de la compañía, entendiendo que es un modelo sencillo.

Los costos anuales y mensuales estimados por la incorporación de los nuevos cargos o posiciones son los que se describen a continuación:

Tabla 16

Presupuestos ejecutivos de ventas

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
3 EJECUTIVOS DE VENTAS	$15.909.600	$190.915.200
TOTAL PERSONAL	**$15.909.600**	**$190.915.200**

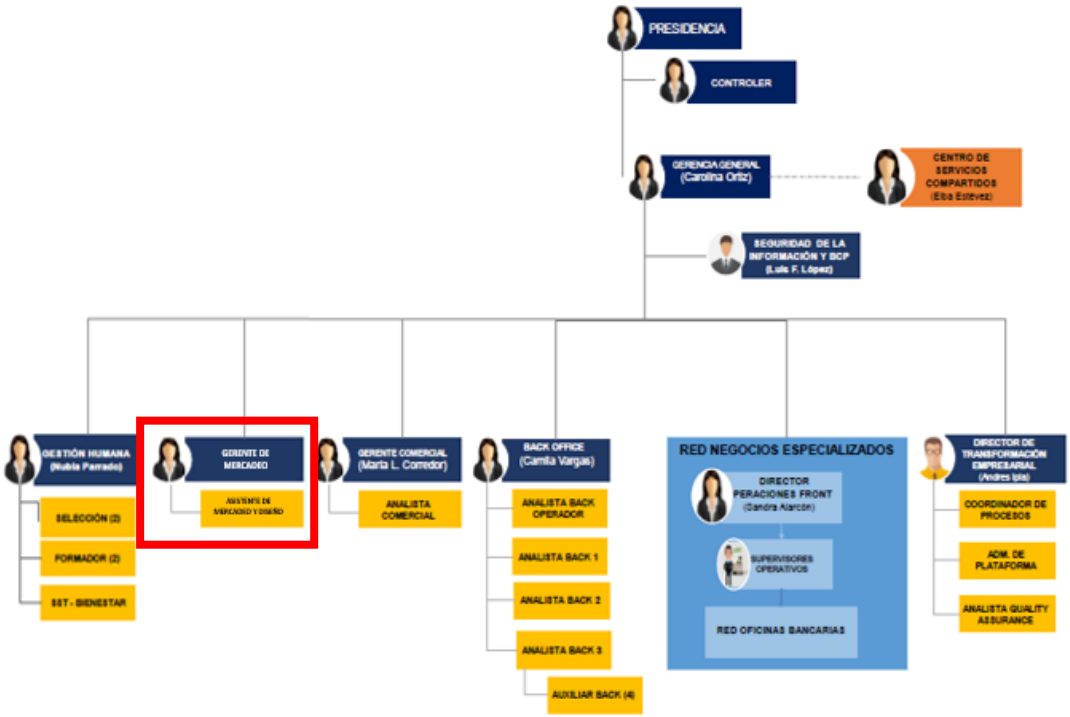
*Valores tomados de referencia de empresas nacionales medianas

2). Crear un área de mercadeo y comunicaciones.

La necesidad de la creación de esta área obedece a que hay aspectos que se encuentran desatendidos en Reval, que impactan directamente la consecución de los objetivos estratégicos, específicamente su crecimiento.

Apéndice U

Organigrama con área de mercadeo



El área de mercadeo y comunicaciones se encargará de:

1. Realizar estudios de mercado de los sectores en donde se encuentra y a los que quiere ingresar Reval.

Esto es importante porque se debe tener un panorama claro del tamaño del mercado, de la demanda actual y potencial, la posición de los competidores y las necesidades de sus clientes, los factores que influyen en el precio y las nuevas formas de conseguir negocios.

2. Planear las estrategias para obtener nuevos clientes.

Reval debe mapear quienes son sus clientes potenciales, cuáles son sus necesidades, expectativas, valores y cuanto están dispuestos a pagar.

3. Comunicar los valores de la empresa, el portafolio, los atributos de los servicios, y su correspondencia con el precio.

Reval goza de unos atributos que la hacen un aliado estratégico, sin embrago, debe comunicarlos a los clientes potenciales, dando a conocer su oferta de servicios, posicionando los valores de la empresa y de su marca y sobre todo resaltando la correspondencia con su precio.

4. Medición de los niveles de satisfacción.

La mejor forma de mejorar y de identificar en que se debe innovar es midiendo los resultados y la satisfacción de los clientes, por tanto, esta labor debe ser robustecida de manera que, se haga en periodos más cortos y de formas más profundas y contundentes.

Reval deberá implementar estrategias como encuestas de satisfacción mensuales, medición del índice de solicitudes, quejas y reclamos, entrevistas a los clientes que terminan la relación comercial, y los demás que se consideren pertinentes.

5. Estructuración y seguimiento a las acciones de mejora.

Como resultado de las mediciones y ejercicios, se debe identificar los aspectos que son sujeto de mejora, a efectos de señalar un plan de acción y realizarle su respectivo seguimiento.

Así las cosas, el área de mercadeo deberá realizar una reunión mensual, la última semana del mes, a fin de evaluar el desempeño en ventas de Reval, con el objetivo de que identifique los aspectos que deben ser mejorados o las nuevas estrategias que se pueden implementar.

Dentro de los primeros 2 días del mes siguientes, se deberá presentar al área de ventas un plan de acción con lineamientos, recomendaciones y nuevas estrategias, al que se le hará seguimiento durante el tiempo establecido para su implementación.

6. Establece nuevos productos y líneas de negocio.

A partir de los hallazgos encontrados en la evaluación del ejercicio y la medición de satisfacción de los clientes, se deben establecer ideas de productos o servicios nuevos para su desarrollo, así como la mejora de los servicios actuales.

7. Establecer una estrategia de comunicación interna.

Esta área también se debe encargar de generar una comunicación interna efectiva, a través de actividades mensuales, capacitaciones periódicas, boletines electrónicos, programas de incentivos a los funcionarios, entre otros, de manera que, todos los colaboradores conozcan los objetivos de la empresa, sus procesos y procedimientos, y se logre un mejor entendimiento de las tareas y su propósito, así como la consecución de mejores resultados.

Los costos estimados para la creación y funcionamiento del equipo de mercadeo son:

Tabla 17

Presupuesto área de mercadeo

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
DIRECTOR DE MERCADEO	$12.121.600	$145.459.200
ASISTENTE DE MERCADEO Y DISEÑO	$3.333.440	$40.001.280
TOTAL PERSONAL	**$15.455.040**	**$185.460.480**

*valores tomados de referencia de empresas nacionales medianas

3). Documentar los objetivos y procesos

Los objetivos del área de ventas deben estar claros y documentados, así como los procesos que se deben adelantar para la consecución de los mismo, por lo que, esta labor debe ser desarrollada y socializada con las personas que conforman el equipo de ventas y las dependencias que influyen en la consecución de sus objetivos.

Dentro de los procesos a documentar se encuentran:

1. Proceso de ventas.
2. Tratamiento de clientes.

3. Protocolo de comunicaciones.
4. Medición y seguimiento de las tareas y actividades.

Para esto Reval deberá diseñar un mapa de procesos, en donde se especifique en donde inicia cada uno, cuál es su desenlace y donde termina.

La gestión de cada uno de los procesos debe contar con un seguimiento y medición de resultados por el área que tenga a cargo la gestión de calidad, quienes deben crear un comité de auditores de internos, quienes serán los responsables de validar su cumplimiento y reunirse periódicamente con la alta gerencia para la implementación de planes de acción que resulten necesarios.

4). Medir los resultados de cada ejercicio e implementar planes de acción con su respectivo seguimiento.

En el análisis interno identificamos que los procesos del área de ventas de Reval se dan de forma orgánica, respondiendo casi de manera exclusiva a las necesidades de un momento especifico, por lo que es necesario el establecimiento de un protocolo de medición de cada ejercicio y de creación y seguimiento de planes de acción, todo con el propósito de incorporar las lecciones aprendidas y se generen eficiencias en el desarrollo de la actividad.

En este punto es importante que el área de ventas cuente con la información necesaria para realizar las mediciones y seguimiento de los resultados, por tanto, deberán conocer los resultados financieros y contables, el funcionamiento de los precios, de los costos, entre otros.

El seguimiento que haga el área de ventas debe ser diario a fin de monitorear el cumplimiento de cuota de venta, esta tarea esta a cargo de cada uno de los ejecutivos del área.

Al final de mes, el área comercial debe realizar un análisis de las ventas de los últimos 30 días, por medio de una reunión en donde cada uno de los ejecutivos debe realizar un informe al gerente comercial, a partir del cual se tomarán las decisiones que se consideren

pertinentes, tales como, continuar con las estrategias definidas, hacer variaciones o incluso implementar planes totalmente nuevos.

3.	Estrategia de mejoramiento del área de innovación.	Fortalecer el área de innovación con el objetivo de generar nuevos productos y la actualización y mejoramiento de los actuales.

Táctica	**Inversión**	**Cronograma**	**Objetivo estratégico**	**KPI**
1). Establecer un presupuesto y programa de inversión.	$577*	I SEM 2023	Innovación y crecimiento en ventas	Productos nuevos desarrollados por año Ventas de productos nuevos / ventas total portafolio
2). Diseñar una estrategia de integración y colaboración.	$0	I SEM 2023	Posicionamiento	Participación de eventos / Eventos programados
3). Establecer un plan de investigación y desarrollo.	0 pesos	I SEM 2023	Crecimiento en ventas	Cumplimiento plan de investigación
4). Diseñar un esquema de seguimiento al cumplimiento de las metas.	0 pesos	II SEM 2023 II SEM 2024 II SEM 2025	Crecimiento en ventas	% Cumplimiento de ventas de proyectos nuevos

*(1% de la venta)

1). Establecer un presupuesto y programa de inversión.

Reval cuenta con un centro de innovación y desarrollo, sin embargo, este no tiene actualmente un presupuesto y programa de inversión, si no que los recursos que se invierten son aquellos que se solicitan con base en las necesidades que se vayan presentando en la operación.

Lo anterior denota que, la compañía no cuenta con un horizonte claro, y mucho menos unas metas trazadas en relación hacia dónde quieren avanzar y mucho menos llegar en el corto, mediano y largo plazo.

Por lo que, será importante que se establezca:

1. Las metas que se quieren alcanzar de acuerdo con los objetivos estratégicos. Se considera mandatorio que se genere al menos una solución o producto nuevo al año.
2. Asignación de un presupuesto. Se propone que sea de al menos el 1 % de las ventas al año. Es decir, los recursos disponibles para innovación en el 2023 equivaldrán, al menos, a 577 millones de pesos.
3. Definición de un programa de innovación. Deberá estar orientado a las tendencias del mercado, por lo que se proponen las siguientes alternativas:
    - Desarrollo de productos financieros digitales – Fintech.
    - Desarrollo de estrategias de automatización de procesos transaccionales.
    - Creación de plataformas transaccionales propias, que permitan el desarrollo de productos de uso directo de los consumidores, robusteciendo la data que podrá ser monetizada como se describe más adelante. Por lo tanto, desde el rediseño de la página web se debe proyectar que la pagina será un canal que aportará al usuario en operaciones transaccionales.
    - Desarrollo de herramientas de inteligencia artificial y *big data*.

Las anteriores propuestas se basan en las tendencias que fueron identificadas en la fase de diagnóstico externo y que tienen una relación directa con la operación de Reval.

2). Diseñar una estrategia de integración y colaboración.

Si la empresa quiere crecer y vender, debe estar a la vanguardia, conocer las innovaciones en las que se están trabajando, las que se han implementado, así como las tendencias del mercado y las necesidades, por lo que deberá buscar aliados estratégicos y grupos de apoyo.

Por lo anterior, Reval debe:

1. Identificar los grupos y organizaciones

La búsqueda se debe centrar en encontrar las organizaciones que se dedican estudiar y desarrollar los servicios similares o afines, con el objetivo de compartir, adquirir y explotar el

conocimiento y la información existente, replicando, adaptando o generando nuevas ideas de producto o mejoras.

Los principales aliados pueden ser: las universidades, los conglomerados, agremiaciones, organizaciones gubernamentales, entre otros, como los siguientes:

- Cámaras de Comercio.
- Cámara Colombiana de Comercio electrónico.
- La Superintendencia Financiera.
- El Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Universidad Libre, a través del su programa CEIDEUL (Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo Empresarial).

2. Determinar a qué grupos pertenecer y que estudios patrocinar

Realizado el estudio, se debe establecer las organizaciones o estrategias a las que se van a vincular, así como los eventos a los que van a participar y laboratorios y estudios que se van a patrocinar.

3). Establecer un plan de investigación y desarrollo.

Reval también deberá identificar hacia donde quiere enfocar sus esfuerzos en innovación con el objetivo de crear un plan claro de investigación y desarrollo de productos y servicios.

Aquí es importante tener claro que este plan va desde las mejoras, la réplica de buenas ideas y prácticas, hasta la creación de productos totalmente innovadores, diseñados a partir de las necesidades actuales, como la anticipación a las futuras.

4). Diseñar un esquema de seguimiento al cumplimiento de las metas.

La empresa debe tener claro que, cuando se trata de innovación, estamos frente a un esquema de prueba y error, por lo que será necesario contar con un esquema de seguimiento

del presupuesto, de su inversión, así como los resultados obtenidos, para a partir de ellos tomar nuevas decisiones y generar ajustes o nuevos planes.

4.	Estrategia de marca.	Posicionar la marca Reval como proveedor de servicios de PBO y soluciones oportunas.

Táctica	**Inversión**	**Cronograma**	**Objetivo estratégico**	**KPI**
1). Estrategia de diferenciación.	$10	I SEM 2023	Posicionamiento	Cumplimiento del plan estratégico de marca
2). Estrategia de comunicación de valores y atributos.	$0	I SEM 2023	Posicionamiento	Cumplimiento del plan estratégico de marca
3). Estrategia de posicionamiento como proveedor de soluciones.	$10	I SEM 2023	Posicionamiento	Cumplimiento del plan estratégico de marca

1). Estrategia de diferenciación.

Reval es una empresa con una trayectoria de un poco más de 20 años, con lo que ha logrado posicionarse como marca entre sus clientes, no obstante, observamos que no existe una visión clara de que hace la empresa de cara al público general, esto es, que servicios presta y lo que es peor es confundida con otras marcas cono Redeban y Grupo Aval.

Esa confusión puede ser producto de temas fonéticos, asociación de servicios e incluso el uso de los colores similares al de otras marcas.

Lo anterior hace urgente que Reval implemente una campaña de diferenciación, en donde logre posicionarse como una compañía que ofrece soluciones oportunas en diferentes campos y específicamente como proveedor de servicios BPO.

2). Estrategia de comunicación de valores y atributos.

Como lo hemos señalado en diferentes oportunidades, Reval conoce muy bien sus atributos, y sucede lo mismo con sus clientes, no obstante, la marca en sí misma no lo evoca, quien no ha trabajado con la empresa no los conoce, porque la marca no los comunica.

Sucede lo mismo con los valores que marcan la pauta en Reval, tan así es, que ni siquiera sus colaboradores los conocen, al menos no de manera clara.

Lo anterior hace necesario, que a la par de una estrategia de diferenciación, se trabaje en la identificación de la marca con unos atributos y unos valores específicos, lo cuales, ya se encuentran definidos en la compañía.

Esto también implica hacer campañas internas, de cara a los empleados, de manera que, ellos interioricen los valores y atributos de la marca y se conviertan en promotores y multiplicadores de los mismo, de forma que, cualquier persona que interactúe con ellos, sea cliente, proveedor, o particular pueda percibirlo y apropiarlo.

Esta campaña debe tener una proyección de largo plazo, y debe hacer uso de todos los canales de comunicación disponibles, digitales, físicos, internos y externos.

3). Estrategia de posicionamiento como proveedor de soluciones.

Teniendo en consideración que, Reval es una compañía con objetivos claros de crecimiento y conquista de otros sectores del mercado, diferentes al financiero, es necesario que su marca se posicione como proveedor de soluciones flexible, de manera que, esto le permita entrar a las demás industrias sin sesgos.

Así las cosas, debe empezar a hacer parte de redes profesionales, en donde además de mostrar la marca, debe promocionar su portafolio de servicios y aquello que es capaz de hacer, interactuar con los sectores que le interesan y dar a conocer que cuentan con un centro de innovación en donde se desarrollan productos y servicios que responde y atiende las necesidades de las diferentes industrias.

En este caso, además de realizar marketing digital, Reval tendrá que empezar a participar en la agenda y eventos de los sectores que le interesan, de manera que, se puedan identificar las oportunidades de negocios y se puedan generar los lazos necesarios para el nacimiento de alianzas.

La necesidad de empezar a conocer y permear las nuevas industrias refuerza la idea de creación de un área de mercadeo y comunicaciones, de manera que, se puedan llevar a cabo estos propósitos.

Para adelantar las campañas descritas, Reval debe trabajar en los siguiente:

1. Definición de los objetivos

La creación de las campañas descritas amerita que los directivos de Reval, señalen todo lo que se quiere comunicar y, sobre todo, como debe ser percibida la empresa.

Para la ejecución de esta estrategia también será menester definir los sectores a los que se quieren llegar, así como el plan que se va a seguir, definiendo los servicios que se pueden ofrecer.

2. Evaluación de los recursos

Las campañas propuestas deben ser diseñadas por profesionales en la materia, por lo que será importante evaluar si la compañía cuenta con el talento humano necesario para adelantarla, debe contratar un profesional, o se debe hacer uso de los servicios de firmas externas.

Así mismo, se debe definir el presupuesto que se va a invertir y el tiempo que se va a disponer para el desarrollo de la estrategia de marca.

Para la estrategia de diferenciación se propone la contratación de una agencia para el análisis, diagnóstico y propuesta, que responda al posicionamiento que se desea tener en los actuales segmentos (Bancario) y los nuevos (salud, gobierno y cooperativo). Esta inversión podría iniciar en aproximadamente $10.000.000.

3. Diseño y ejecución de una estrategia

Proponemos que la estrategia de marca se desarrolle a través de campañas digitales, por medio de las redes con que cuenta la compañía, así como en los demás que deben ser creados para poder llegar al público objetivo.

Parte de esa estrategia debe incluir la promoción y explicación del portafolio de servicios, así como información de los productos en los que se está trabajando, los beneficios que trae consigo ser un aliado de Reval y los valores que se comparten con los distintos tipos de clientes.

5	Estrategia de productos y servicios	Conquistar otros sectores e industrias y ofrecer nuevos servicios

Táctica	**Inversión**	**Cronograma**	**Objetivo estratégico**	**KPI**
1). Monetizar la información de los clientes de los clientes.	$193	II SEM 2023	Crecimiento en ventas	Ventas realizadas / ventas proyectadas para el nuevo servicio
2). Brindar soluciones nuevos sectores económicos.	$0 *	2023	Crecimiento en ventas	Ventas realizadas a nuevos sectores / ventas proyectadas
3). Diseñar y ofrecer nuevos servicios	$0 **	II SEM 2023	Crecimiento en ventas	Ventas realizadas de servicios nuevos / ventas proyectadas

* Ligado a la inversión de equipo comercial

**Ligado a la inversión de innovación

1). Monetizar la información de los clientes de los clientes.

Durante las entrevistas con los clientes de Reval, pudimos identificar que están interesados en conocer más a sus clientes, sus gustos, hábitos, sus dolores, así como las

características demográficas de los mismos, ya que, al tercerizar los procesos, se pierden la oportunidad de conocer esa información.

Ese interés es tan legítimo que, incluso piensan en que sería un aspecto que los llevaría a pagar un poco más por el servicio que se les presta, ya que, más que un proveedor, las entidades están buscando un aliado que se convierta en un consultor, que les proponga mejores formas de hacer las cosas y no simplemente supla las necesidades que ellos creen tener identificadas.

Lo anterior, nos lleva a pensar que Reval debe aprovechar la información que obtiene durante la operación de los servicios, para generar un diferencial en su portafolio, que a su vez puede ser monetizado.

Adicionalmente, debe empezar a pensar en determinar qué servicios puede prestar de manera directa, de forma que, se pueda quedar con el 100 % de las ganancias que produce la operación.

Este objetivo implica que Reval adelante las siguientes acciones:

1. Identificación de los recursos

Reval deberá establecer si cuenta con los recursos necesarios para recolectar, procesar la información y generar el producto a efectos de determinar el plan que debe implementar.

2. Diseño del plan de acción

Una vez determinados los recursos existentes y aquellos que requiere adquirir, se debe proceder con el diseño del plan de acción para la recolección de la información, su proceso, así como el producto y/o servicio que se va a ofrecer a sus clientes.

3. Implementación del plan de acción

Una vez establecido el plan, se debe proceder con la implementación de las acciones necesarias para la generación de los nuevos productos y servicios.

4. Comercialización

Esta etapa también requiere un plan, el cual, puede incluir acciones de testeo con clientes, a través de la implementación de estrategias que incluyan muestras gratuitas a sus aliados más importantes, para la posterior aplicación de mejoras.

- Propuesta de esquema inicial del servicio

Este servicio ya cuenta con el insumo más importante que corresponde a la información transaccional, de tendencias y comportamiento del consumidor; datos que son útiles para los actuales y potenciales clientes de Reval, porque con esta información se pueden encaminar estrategias y ofrecer soluciones a la medida de las necesidades de cada cliente.

Entendiendo esto, la inversión que se requiere para dar inicio al proyecto e incluir este servicio dentro del portafolio es el siguiente:

- Personal especializado como parte del equipo de innovación

1. Jefe de inteligencia de negocios: responsable del desarrollo del portafolio de soluciones de inteligencia de negocios, a través de la modelación del esquema de información y la definición el plan táctico para la puesta en marcha *dashboards* automatizados.

2. Analista de minería de datos: responsable de la minería de datos que permita la estructuración de información para análisis y garantice la información sin errores para su uso.

3. Analista de inteligencia de negocios: responsable de la creación y actualización de *dashboards*.

- Licencia de programas

Power BI: necesario para la construcción de *dashboards*. Sin embargo, existen diferentes programas que cumplen los mismos requisitos, como por ejemplo Qlick view, Tableau, Sap Bi y SAS, Business Intelligence entre otras.

Los costos iniciales estimados son lo que se describen a continuación:

Tabla 18

Presupuesto nuevo producto

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
JEFE DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	$6.818.400	$81.820.800
ANALISTA DE MINERÍA DE DATOS	$3.333.440	$40.001.280
ANALISTA DE INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	$3.333.440	$40.001.280
TOTAL PERSONAL	**$13.485.280**	**$161.823.360**
3 LICENCIAS POWER BI	$2.550.000	$30.600.000
TOTAL	**$16.035.280**	**$192.423.360**

*Los valores de salarios corresponden al costo mensual y anual para la compañía. Corresponde a los salarios de jefe ($4.500.000) y analistas ($2.200.000).

2). Brindar soluciones a nuevos sectores económicos.

Para que esta estrategia se pueda llevar a cabo y se puedan alcanzar las metas de crecimiento que se tienen trazadas, es fundamental que los directivos de Reval realicen las siguientes acciones:

1. Definición del o los sectores objetivo.

Reval tendrá que definir que nuevos sectores va a conquistar y el tipo de estrategia que va a usar, así como evaluar los recursos que tiene disponibles y que necesita para alcanzar las metas.

Es así como, nosotros proponemos que se generen estrategias para brindar soluciones a los siguientes sectores:

- Sector cooperativo

Se trata de un sector que comparte muchas características con los principales clientes de Reval, es decir, los bancos, ofrecen los mismos servicios y tienen como objetivo los mismos clientes, por tal motivo, consideramos que este sector debe ser el primero en

conquistar y con el que se debe trabajar para generar alianzas, toda vez que, Reval ya cuenta con soluciones para ofrecerles.

Como se dejó sentado en el análisis externo, en Colombia contamos con más de 4000 entidades financieras, de ahorro y crédito, dentro de las que se destacan: Colanta, Coopidrogras, Aseguradora Solidaria, Copservir, Coosalud y Bancomeva.

- Sector gobierno

El Estado cuenta con muchos procesos que no conoce, pero que son necesarios para alcanzar los objetivos del gobierno, tales como el pago de subsidio, el recaudo de recursos, la atención a los usuarios de servicios, entre otros, en donde Reval podría convertirse en un aliado estratégico, toda vez que, sabe cómo adelantar y gestionar dichos trámites.

Así las cosas, Reval debería explorar la posibilidad de brindar apoyo en la gestión de procesos de entidades del orden nacional como Fondo Emprender, Ministerio de Agricultura, Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, así como del orden local, como la Caja de Vivienda Popular, entidades que, entregan recursos a los ciudadanos para el desarrollo de proyectos productivos o de mejoramiento de la calidad de vida.

- Sector salud

Las instituciones que prestan servicios de salud también deben adelantar procesos que no son propios de su core, como el cobro de copagos, tramitologías, atención a usuarios, entrega de medicamentos, los cuales pueden ser objeto de tercerización.

En este sector será importante establecer alianzas con las EPS que cuentan con un gran número de afiliados, las cuales, requieren un mayor apoyo en la gestión de los diferentes procesos, por lo que se propone la generación de alianzas con las principales EPS del país, a saber: Sanitas, Sura, Salud Total, CooSalud y Famisanar.

2. Estudio de mercado

Para poder conquistar nuevas industrias es necesario que Reval estudie a sus potenciales clientes, a efectos de conocer sus necesidades, sus dolores, y descubrir las soluciones que se pueden ofrecer.

También se debe determinar si existen competidores y los tipos de servicios que prestan, a efectos de establecer las acciones a implementar.

En este punto cobra importancia y se realza la necesidad de contar con un área de mercadeo que se dedique a realizar las investigaciones (parte de sus funciones ya mencionadas) necesarias para el desarrollo de nuevos servicios y líneas de negocio.

3. Diseño del plan de comercialización

Una vez establecidas las necesidades de los nuevos clientes, se deberá realizar un plan de comercialización de estos, iniciando con su presentación a los posibles aliados, determinación de los precios, las formas de negociación, tipo de contratos, seguimiento y mantenimiento del cliente.

4. Presupuesto

El plan de comercialización y posicionamiento de nuevos servicios a los clientes potenciales implica que se cuente con un presupuesto para alcanzar los objetivos propuestos, el cual debe ser definido por los directivos de la compañía.

Este presupuesto involucra aspectos como:

- No. De clientes relevantes para el segmento, para identificar el número de representantes adicionales para dar cobertura.
- Salarios de personal, como representantes de ventas.
- Costeo de los servicios estándar para cada segmento.
- Participación en eventos clave de cada segmento, que permitan dar a conocer la compañía.

3). Diseñar y ofrecer nuevos servicios

Incursionar en nuevos sectores de la economía, implica que, Reval se prepare para ofrecer nuevas soluciones, que se adapten a las necesidades de esos nuevos clientes.

Lo anterior implica:

1. Investigación de mercado

Este estudio debe centrarse en las soluciones que brindan otras empresas que prestan servicios BPO a sus clientes, conocer los sectores que atienden, así como las innovaciones existentes en otras latitudes.

Esto implica también, conocer los potenciales clientes y sus necesidades, estén o no, siendo atendidas por los competidores.

También será importante determinar quiénes serán los aliados de Reval en la construcción de las nuevas líneas de negocio y en la ejecución de los servicios, así como los costos que esto implica.

2. Desarrollo de nuevos servicios

A partir de los hallazgos obtenidos del estudio de mercado realizado, se debe trabajar en la construcción de nuevos servicios para los potenciales clientes.

3. Testeo de los servicios

Antes de lanzar los servicios al mercado, será necesario que se realicen labores de testeo, a través de eventos de interés para los potenciales clientes.

4. Implementación de acciones de mejora

Una vez testeados los servicios y recibida la opinión de los potenciales clientes, se deberán identificar los aspectos que son objeto de mejora, para su posterior implementación y salida al mercado.

5. Comercialización

Dar a conocer los servicios y la consecución de clientes implica la elaboración de un plan con su respectivo presupuesto, así como la preparación de la fuerza de ventas, quienes deben conocer bien a los clientes y hablar su mismo lenguaje.

Algunos de los servicios que Reval puede ofrecer a los clientes potenciales de industrias distintas a la bancaria son:

- Digitalización y automatización de servicios

Si bien la banca se ha sumado a la digitalización de los servicios, de manera que casi todas las entidades financieras cuentan con comercios electrónicos robustos y aplicaciones transaccionales, no sucede lo mismo con el sector cooperativo, que se encuentra habido de adquirir y ofrecer ese tipo de soluciones, representando para Reval una gran oportunidad de negocio.

- Consultorías en temas de educación financiera y comportamiento de usuarios

La trayectoria de Reval le ha permitido conocer el mercado donde opera, la evolución de los clientes e incluso, le permite anticipar ciertas tendencias. Esta información es de gran valor y puede ser monetizada a través de la consultoría.

Reval puede convertirse en un proveedor de información con carácter de experto, e incluso implementar estrategias de promoción y difusión, a través de métodos de orientación y formación a diferentes grupos objetivos.

Así mismo, podrá entregar información valiosa a sus clientes sobre el comportamiento de los usuarios finales de los servicios, de manera que, las empresas puedan optar por soluciones que no solo se adapten a sus necesidades, sino a los gustos, expectativas y requerimiento de los usuarios finales.

- Sistemas de atención al usuario

Cuando de usuario se trata, debemos tener claro sus derechos y responsabilidades, así como las cargas que esto implica para el empresario. Por lo que, Reval debe aprovechar la oportunidad que existe en relación con el deber que tienen las empresas de contar con un sistema de atención a usuarios eficiente, ya que se puede convertir en un proveedor de este servicio, ofreciendo soluciones empresariales en la materia.

Esto lo puede hacer a través del desarrollo de aplicativos tecnológicos que permitan la administración de servicio al cliente de manera integral; complementado con atención presencial y *call center*.

Adicionalmente, con la data recolectada pueden desarrollar diagnósticos, identificar comportamientos y tendencias de los usuarios para ofrecer soluciones que apunten a mejorar la experiencia.

6	Estrategia de canales de distribución	Desarrollar nuevos canales que permitan a Reval ofrecer servicios en la omnicanalidad y de esta manera alinearse con las necesidades de clientes y consumidores.

Táctica	**Inversión**	**Cronograma**	**Objetivo estratégico**	**KPI**
1). Rediseño de página web enfocada a los dos segmentos: **B2C**: como centro de atención para la obtención de información por parte del consumidor. **B2B:** Como canal de comunicación que le permita a la empresa tener información básica y elegir el medio por el cual desea tener contacto.	$36	I SEM 2023	Comunicación y posicionamiento	No. De visitantes mensuales Trafico orgánico y pautado
2). Aumentar la estructura del equipo de ventas para fortalecer el canal de atención personal directa. *	$0**	I SEM 2023	Posicionamiento y crecimiento en ventas	Implementación de tácticas / tácticas planteadas en planes de mercadeo

*Ligado y descrito en la estrategia de mejoramiento del área de ventas.

**Ligado al aumento de la fuerza de ventas

1). Rediseño de página web enfocada a los dos segmentos:

El rediseño de la página web de Reval es fundamental porque le permitirá conectarse con los usuarios para brindar una experiencia agradable que satisfaga las necesidades que tienen. Así mismo, servirá como canal de comunicación con los clientes actuales del modelo B2B y los potenciales, que podrán conocer la compañía y el portafolio de servicios que ofrece.

- Contratación de agencia para rediseño: $7.000.000
- ChatBot: $5.000.000
- Costos mensuales de administración: $2.000.000 (Hosting, dominio y ChatBot)

Los anteriores valores son cotizados en agencia especializada en creación de página web.

Dentro de los aspectos relevantes a incluir en la nueva página web, están:

- Arquitectura de información intuitiva para su navegación
- Identificador interactivo de puntos de atención
- Idioma: La página debe estar dispuesta en dos idiomas, español e inglés. Útil para clientes y usuarios, pero especialmente para clientes porque tienen cobertura internacional.

  Aquí Reval tiene una gran oportunidad de desarrollo para acompañar a sus clientes en las diferentes estrategias en otros países. Adicionalmente, las nuevas empresas que ingresen a Colombia pueden necesitar los servicios de Reval para el manejo de sus operaciones.
- ChatBot para facilitar el contacto y respuesta de inquietudes. En el mercado se encuentran opciones como, por ejemplo: Twilio que se caracteriza por generar cobros de acuerdo con el volumen de datos y/o

conversaciones, siendo una excelente opción para presupuestos a la medida; Treble, como una herramienta que ofrece experticia en conexión con WhatsApp; y Dialogflow, que es la herramienta de Google.

En general todas son herramientas de calidad que al momento de diseñar la página web se podrán evaluar con la agencia.

- En la sección de negocio B2B se mostrará:

- El portafolio de servicios detallado, haciendo uso de leguaje sencillo.
- Los canales de comunicación: teléfonos y extensión, correos electrónicos y formato de registro de información para ser contactado, dando promesa de servicio inferior a 8 horas

Los indicadores para medir el impacto del canal son:

- Usuarios únicos
- Páginas vistas
- Usuarios nuevos
- Usuarios recurrentes (su última visita es inferior a 24 meses)
- Usuarios nuevos (nunca han visitado el sitio o lo hacen después de 24 meses)
- Tasa de salida

7	Estrategia de promoción y comunicación	Conseguir nuevos negocios y retener los clientes actuales

Táctica	**Inversión**	**Cronograma**	**Objetivo estratégico**	**KPI**
1). Fortalecimiento de las relaciones públicas a través de la participación en ferias, congresos y organización de eventos	$80	2023 – 2025	Crecimiento en ventas y posicionamiento	Eventos realizados / Eventos planeados
2). Marketing Digital	$0*	2023 -2025	Posicionamiento	N.A

*Valores referenciados en la estrategia de marketing digital

1). Fortalecimiento de las relaciones públicas a través de la participación en ferias, congresos y organización de eventos.

Reval ofrece servicios especializados, lo que hace necesario que las estrategias de comunicación y promoción que se generen tengan en cuenta que la comunicación personal y directa es relevante.

En consideración a los propósitos de crecimiento de la compañía y del tamaño que tienen el sector al que atienden, es necesario que Reval busque nuevos horizontes y oportunidades de negocio, lo que implica que sus ejecutivos tengan y cultiven relaciones públicas.

Para fortalecer las relaciones públicas, conocer potenciales clientes, observar a sus competidores y generar alianzas, será necesaria la participación en eventos y la realización de espacios propios.

Para el primer caso será necesario que se consulten los eventos que se llevan a cabo en el año por parte de las empresas de los sectores objetivos, con el propósito de generar un cronograma, un presupuesto, se adelanten las gestiones que sean necesaria, así como la designación de los responsables de participar.

Dentro de la investigación realizada, pudimos encontrar algunos eventos que pueden resultar útiles para la compañía, los cuales detallamos a continuación:

Evento	**Periodicidad**	**Lugar**	**Fecha**	**Tarifa**
Asistencia				
Feria de Soluciones para la Cadena de Suministro, Logística, Transporte y Seguridad.	-	Cali - Valle del Cauca	22 y 23 de marzo de 2023	-

ANDINA LINK - Gran Feria Internacional de Telecomunicaciones y Tecnologías Convergentes, posicionada como el lugar preferido de negociación y networking de la industria en América Latina	anual	Cartagena de Indias Convention Center	7/03/2023	-
ANDICOM Congreso Internacional de TIC	anual	Cartagena de Indias Convention Center	ago. 2023 (?)	-
CAMP. Innovación Financiera para la inclusión	anual	-	2023	2.500 aprox
Participación con oferta comercial				
Convención Bancaria	anual	-	2023	3 aprox
EDUTECHNIA - Plataforma de exhibición especializada en soluciones y tecnologías para la educación y la transferencia del conocimiento	anual	Corferias - Centro de Convenciones	sept. 2023 (?)	-

Para la asistencia a congresos, ferias y eventos proponemos que se destine un prepuesto aproximado de $ 20.000.000, los cuales estarían destinados a la asistencia de los eventos descritos en la anterior tabla y la participación con oferta comercial, detallado a continuación:

- Inscripción a congresos: $3.000.000 aproximadamente.
- Stand comercial: $4.000.000 - Stand 5x5 mts (Valor referencia de empresas especializadas). Valor proyectado para la convención bancaria.
- Stand comercial: $2.500.000 – Stand 2x2 mts. Valor proyectado para el evento de Edutechnia.
- Conferencia Reval: $4.000.000. Destinada a hablar de un tema relevante para los asistentes con cierre de presentación de portafolio. Por ejemplo, el tema de la conferencia puede estar asociado a: Principales insights de los consumidores en el entorno de operaciones transaccionales

En el segundo caso, consideramos importante que Reval cree espacios de interacción con sus clientes. Es así como se pueden crear encuentros académicos, científicos y de *compliance*, donde también se de conocer el portafolio.

Este el escenario perfecto para que Reval hable de las tendencias, comportamiento de los usuarios y toda la información relevante que produce la data que se lleva recolectando en los años de operación.

Por lo anterior, proponemos crear un evento que se denomine “Comportamiento del usuario colombiano en transacciones”. Organizado en alianza con una empresa del sector académico que cuenta con profesionales expertos, por ejemplo: Universidades (Universidad Externado, Universidad Javeriana) o empresas de educación más jóvenes Platzi o Ubits.

Los temas a tratar dentro de la agenda podrían ser los siguientes:

- Big data.
- Inteligencia de negocios.
- Inteligencia artificial.
- Comportamiento del usuario colombiano en transacciones, mostrando datos estadísticos, información por regiones.
- Presentación de portafolio de soluciones de Reval, involucrando el portafolio de servicio de inteligencia de datos.

Por la asistencia a este evento los participantes podrán recibir un resumen del informe de comportamiento del usuario colombiano en transacciones y descuentos para inscripciones en cursos académicos con nuestro aliado.

Proponemos que se inicie con un evento al año, el que implicaría una inversión aproximada de $60.000.000, la cual involucra:

- Auditorio para el evento: $7.500.000 (Valor correspondiente a Hotel Marriot en salón con capacidad para 200 personas).

- Pasabocas, bebidas y meseros: $12.500.000
- Escenografía: $25.000.000
- Iluminación y sonido: $15.000.000

3). Marketig digital

Parte de las estrategias de comunicación y promoción que debe implementar Reval se encuentra el uso de las herramientas digitales, las cuales le van a permitir dar a conocer la empresa, el portafolio de servicios, así como ofrecer información que genere valor e interés.

Esta estrategia de marketing digital debe tener como objetivo que las personas en general sepan qué es Reval, que ofrece y cuáles son los atributos que la diferencian.

Reval se debe convertir en una marca reconocida, generando en el público una conciencia de la marca y sus servicios, produciendo interés y por tanto conversión en las ventas a través del redireccionamiento de la pauta a la página web y el contacto por parte del equipo comercial de las empresas registradas como interesadas en adquirir los servicios prestados por Reval.

8	Estrategia de precio	Establecer precios dentro de los segmentos actuales y futuros que permitan mejorar la rentabilidad

Táctica	**Inversión**	**Cronograma**	**Objetivo estratégico**	**KPI**
1). Investigación de precios de los segmentos actuales y nuevos	$0	I SEM 2023	Aumentar ventas	Precios de competidores por cada uno de los servicios ofrecidos por Reval
2). Fijar los precios para servicios nuevos, como la monetización de data.	$0	I SEM 2023	Aumentar ventas	Cumplimiento del presupuesto de ventas

1). Investigación de precios de los segmentos actuales y nuevos

Reval deberá hacer un estudio de precios, de los servicios que ofrece actualmente, como de los nuevos, para esto, debe conocer las estrategias de sus competidores y los presupuestos que sus clientes están dispuestos a destinar para la adquisición de los servicios y los que están invirtiendo actualmente en cada uno de los procesos que pueden tercerizar.

Entendiendo que esta información no se encuentra publicada en medios que puedan estar al alcance de Reval, se propone que con el equipo de ventas a contratar se realice la investigación tipo *"cliente incognito"* a través de acciones como contacto directo a compañías competidoras para obtener precios estándar, indagando con los clientes actuales y en la asistencia de eventos en los cuales los competidores estén presentes.

Esta investigación tendrá bastante relevancia en los servicios nuevos, toda vez que, será importante para fijar la estrategia del precio de entrada a los nuevos mercados, ya que su propuesta debe ser atractiva y competitiva.

Adicionalmente, deberá hacer un estudio de los costos que están asociados a la prestación del servicio y determinar los márgenes de ganancia que desean recibir.

2). Fijar los precios para servicios nuevos, como la monetización de data.

Para el nuevo servicio orientado a la solución de análisis de inteligencia de data obtenida a través de la información recolectada por Reval, se establece la siguiente estrategia de precios:

TABLA 19

PRECIO DE LOS SERVICIOS DE DATA

SOLUCIÓN	**Valor por periodo**	**Valor estimado anual**
DASHBOARD BASIC* - DE ÚNICO PERIORO (1 AÑO) *INFORMACIÓN DE MENOS DETALLE	$18.000.000	$18.000.000
***DASHBOARD STANDAR* - INSCRIPCIÓN CON ACTUALIZACIONES (SEMESTRAL)**	$14.000.000	$28.000.000

DASHBOARD PREMIUM* - INSCRIPCIÓN CON ACTUALIZACIONES (MENSUAL) *INFORMACIÓN DETALLADA	$12.000.000	$144.000.000

El costo de este servicio se estima en $192.423.360, con el beneficio que es un costo único para el servicio en general. Esto se da porque la generación de *dashboard* estará estandarizado en 3 modelos: *basic, standar* y *premium*.

Este servicio se debe vender como un valor agregado para los clientes Reval, ya que esto no hace que incremente el costo, porque se convertirían en usuarios de un modelo que ya está construido.

En la proyección de ventas se proyectan las ventas de cada año y en general los márgenes a obtener son los siguientes:

Tabla 20

Estimado de ventas por año

AÑO	VENTAS	COSTO	MARGEN
NO. 1	$1.168.000.000	$192.423.360	84%
NO. 2	$2.570.480.000	$211.665.696	92%
NO. 3	$3.222.772.000	$232.832.266	93%

Con lo anterior se puede identificar que los costos son bajos y esto ocurre porque el insumo principal ya lo tiene Reval, que es la información transaccional y de comportamiento de los consumidores.

Los costos están ligados a personal y licencias de programas a los cuales se les proyecta un crecimiento del 10 % anual.

En promedio el precio se proyecta incrementar 18 %, dado que no existirá un comparativo por parte de los clientes y el valor de este tipo de información para inteligencia

de negocios es altamente valorada. Se hacen revisiones de compañías que prestan estos servicios a otras industrias y se identifica que los precios anuales de inversión de compañías de diferentes tamaños pueden estar entre 30 millones a 300 millones en información estandarizada.

9	Estrategia de marketing digital	Apertura de canales de comunicación digitales encaminados a conectar con los clientes y usuarios actuales, como también dar a conocer a Reval a los clientes potenciales.

Táctica	**Inversión**	**Cronograma**	**Objetivo estratégico**	**KPI**
1). Construir awereness de marca y dar a conocer el portafolio de servicios del negocio B2B	$200	II SEM 2023	Posicionamiento y aumento de ventas	No. De impresiones No. De personas alcanzadas
2). Administración de redes sociales	$60	I SEM 2024	Posicionamiento	No. Se seguidores No. de interacciones

1). Awereness de marca negocio B2B y dar a conocer el portafolio de servicios del negocio B2B

Dentro de la estrategia de dar a conocer a Reval a los potenciales clientes, los canales digitales serán de gran utilidad para lograr un rápido alcance a los profesionales que trabajen en empresas en búsqueda de los servicios ofrecidos por Reval.

Para esto se usarán los siguientes medios:

1. Linkedin
    - Iniciando con apertura de la red social
    - Generación de contenido relevante, para la red de profesionales por medio de publicaciones relacionadas con:

- Participación de Reval en eventos como congresos y ferias.
- Videos comerciales que den a conocer el portafolio de servicios.
- Noticias de interés asociadas a la prestación de servicios de Reval.

- Campañas sociales en las cuales se muestre se refleje la responsabilidad social de Reval.
- Campañas que reflejen el valor que tiene el capital humano para Reval a través de videos y post en los cuales los protagonistas sean los colaboradores, expresando como Reval es una compañía en la cual han podido crecer y en donde se sienta la pasión por ser los aliados de todos sus clientes.
    - Pauta para dar alcance a profesionales que se encuentren en sectores relevantes para el desarrollo de Reval.

La inversión para pauta y generación de contenido seria de $9.000.000 mensuales, lo que equivale a $108.000.000 millones al año

2. Google Search

Pauta con el objetivo de llevar el tráfico a la página web y dar a conocer los servicios ofrecidos por Reval.

Entendiendo que se ofrecen servicios personalizados, es necesario que la pauta también se adapta a la necesidad del potencial cliente para esto se tendrán que usar anuncios dinámicos:

- La keyword buscada se mostrará en título 1 y 2
- En la descripción se volverá a encontrar
- Se deberán incluir la mayor cantidad de extensiones para aumentar el ranking del anuncio

Apéndice V

Esquema de pauta en Google

La inversión propuesta es de $5.700.000 mensuales, lo que equivale a $68.400.000 al año.

3. Email

Campañas de *mailing* a la base de datos de clientes actuales y potenciales con artículos de temas relevantes para las empresas y que generen la motivación para que contacten a Reval.

Por ejemplo: con la data recolectada por el manejo de las operaciones se pueden obtener reportes que permitan identificar *insights* de los consumidores y de los cuales los clientes están dispuestos a contactar a Reval para conocer más en detalle la información y de esta manera ofrecer el portafolio de servicios.

Los indicadores claves a medir son:

- Tasa de entrega: Entregados / enviados
- Bounce rate (soft): Devueltos (por buzón o servidor) / enviados totales
- Bounce rate (Hard): Devueltos (por error en dato) / enviados totales
- Tasa de apertura: Abiertos / Entregados
- Click rate: clic en el contenido / entregados

Las bases de datos serán de las siguientes fuentes:

- Clientes actuales
- Clientes potenciales, captados a través de la participación a eventos
- Clientes potenciales, captados a través de campañas digitales
- Compra de data

La inversión propuesta es de $4.000.000 bimensuales, lo que arroja un costo anual de $24.000.000.

2). Administración de redes sociales

Contar con redes sociales obliga a generar contenido de interés para el *target* de la marca, por lo que es fundamental administrar la comunidad y esto se realiza no solo con publicaciones, sino motivando la interacción por parte de los seguidores, lo que implica dar respuesta oportuna a sus requerimientos o quejas.

Es por esto que se recomienda que, hasta no contar con los recursos para la administración de estas redes, lo más favorable es no publicar contenido y tener una persona encargada de gestionar la respuesta a consumidores que hacen comentarios.

Para el I SEM de 2024 se proyecta iniciar con la gestión de redes Facebook e Instagram:

- Publicaciones frecuentes y planeadas a través de parrillas mensuales que enfoquen la comunicación en los siguientes ejes:

- Educativo: generar contenido de interés para los consumidores.
- Comercial: publicaciones comerciales que permitan presentar los servicios prestados y aclarar inquietudes que son frecuentes, como, por ejemplo, ubicar el punto de atención más cercano.

- Implementar acciones de marketing de contenido en co-creación con los clientes para ampliar el alcance, aumentar la relevancia de la comunicación y crear *awereness* de la marca Reval en el segmento de consumidores.

Para generar el impacto en el segmento de consumidores, se deben seleccionar temáticas que generen valor para ellos y mostrárselos de manera simple, por ejemplo: en el sector bancario se pueden manejar tips de manejo eficiente de finanzas personales.

- Estructura de personal para servicio al cliente, garantizando la respuesta oportuna y la gestión efectiva de PQR´s
- Presupuesto de inversión publicitaria para dar mayor alcance a la comunicación y generar awereness de marca
- Agencia para administrar las redes sociales o *community manager* vinculado a la compañía.

La inversión proyectada es de $60.000.000 que comprende:

- *Fee* de administración de *community manager* por medio de agencia, el cual será responsable de gestionar la publicación de contenido, dar respuesta a los consumidores y generar estrategias encaminadas a aumentar la comunidad e incentivar su interacción.

  La agencia, se encarga de la creación de parrillas para aprobación por parte del cliente (Reval); este *fee* equivale a $1.000.000 mensual, es decir $12.000.000 al año.
- Presupuesto para inversión de pauta: $2.500.000 mensuales para un total año de $30.000.000.
- Marketing de contenido: Producción de videos equivalente a $18.000.000 al año.

Ecosistema de medios digitales

Medios propios:

- Página web

- Redes sociales: LinkedIn, Facebook e Instagram
- Email

Medios pagos:

- Google Search

Medios ganados:

- Medios de los clientes: Redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube)

c. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

Tabla 21

Inversión año 2023

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INVERSIÓN	CRONOGRAMA	2023
ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE VENTAS	Robustecer el equipo con la incorporación de talento humano.	$191	I SEM 2023	$191
	Crear un área de mercadeo y comunicaciones.	$186	I SEM 2023	$186
ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE INNOVACIÓN.	Establecer un presupuesto y programa de inversión.	$577	II SEM 2023	$577
ESTRATEGIA DE MARCA.	Estrategia de branding	$10	II SEM 2023	$10
ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Monetizar la información de los clientes de los clientes.	$193	II SEM 2023	$193
ESTRATEGIA DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Rediseño de página web	$36	I SEM 2023	$36
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	Participación y organización de ferias y eventos	$80	I SEM 2023	$80
ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL	Construir awereness de marca y dar a conocer el portafolio de servicios del negocio B2B	$200	II SEM 2023	$200
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN				**$1.473**
VENTA PROYECTADA				**$57.878**
% INVERSIÓN SOBRE LA VENTA				**2,5%**

(Datos en millones)

Tabla 22

Inversión año 2024 y 2025

ESTRATEGIA	TÁCTICA	INVERSIÓN	CRONOGRAMA	2024	2025

ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE VENTAS	Robustecer el equipo con la incorporación de talento humano.	$191	I SEM 2023	$201	$211
	Crear un área de mercadeo y comunicaciones.	$186	I SEM 2023	$195	$205
ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DEL ÁREA DE INNOVACIÓN.	Establecer un presupuesto y programa de inversión.	$577	II SEM 2023	$673	$1.069
ESTRATEGIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Monetizar la información de los clientes de los clientes.	$193	II SEM 2023	$212	$233
ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL	Apertura de redes sociales Facebook e Instagram para generación de contenido y alcance a consumidores.	$60	I SEM 2024	$60	$66
TOTAL PRESUPUESTO DE INVERSIÓN				**$1.341**	**$1.784**
VENTA PROYECTADA				**$76.070**	**$106.895**
% INVERSIÓN SOBRE LA VENTA				**1,8%**	**1,7%**

(Datos en millones)

3. PLAN COMERCIAL

A continuación, se detalla el proyectado de ventas para los siguientes 3 años tomando los valores de proyección Reval, con la inclusión de las ventas adicionales proyectadas por la inversión propuesta, como también la proyección de ventas para el proyecto de data, el cual se estima como el servicio nuevo de más cercano lanzamiento.

a. PRESUPUESTO GENERAL DE VENTAS

Tabla 23

Presupuesto de ventas (Datos en millones)

Descripción	AÑO 1 2022	AÑO 2 2023	% +/-	AÑO 3 2024	% +/-	AÑO 4 2025	% +/-
Ventas proyectadas por Reval	$ 39,000	$ 51,791	33%	$ 67,313	30%	$ 94,393	40%
Venta adicional por inversión propuesta		$ 4,419		$ 6,187	40%	$ 9,280	50%
Ventas proyecto data		$ 1,668		$ 2,570	54%	$ 3,222	25%
Total	**$ 39,000**	**$ 57,878**	**48%**	**$ 76,070**	**31%**	**$ 106,895**	**41%**

En la siguiente tabla esta detallado la venta por cada referencia del proyecto data, reflejando los valores, unidades y margen en cada año.

Tabla 24

Portafolio servicios data

Servicio	AÑO 1 (2023)			AÑO 2 (2024)					AÑO 3 (2025)				
	Unidades	Valor unitario	Valor total	Unidades	Valor unitario	Valor total	% +/- V. Unitario	% +/- Valor total	Unidades	Valor unitario	Valor total	% +/- V. Unitario	% +/- Valor total
Dashboard Premium	6	$144	$864	12	$166	$1,987	15%	130%	12	$185	$2,226	12%	12%
Dashboard estándar	7	$28	$196	7	$33	$231	18%	18%	23	$38	$874	15%	278%
Dashboard basic	6	$18	$108	16	$22	$352	22%	226%	5	$25	$123	12%	-65%
Total ventas			**$1,168**			**$2,570**		**120%**			**$3,223**		**25%**
Costo proyecto			**$192**			**$212**		10%			**$233**		10%
Margen			**84%**			**92%**					**93%**		

4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 25

Cronograma

ESTRATEGIA	TÁCTICA	AÑO	Q1	Q2	Q3	Q4
Estrategia de posicionamiento	1). Rediseñar la oferta comercial	2023	X			
Estrategia de posicionamiento	2). Dar a conocer el portafolio de servicios.	2023		X		
Estrategia de posicionamiento	3). Extender la oferta a otros sectores	2023		X		
Estrategia de mejoramiento del área de ventas	1). Robustecer el equipo con la incorporación de talento humano.	2023	X			
Estrategia de mejoramiento del área de ventas	2). Crear un área de mercadeo y comunicaciones.	2023	X			
Estrategia de mejoramiento del área de ventas	3). Documentar los objetivos y procesos del área.	2023	X			
Estrategia de mejoramiento del área de ventas	4). Medir los resultados de cada ejercicio e implementar planes de acción con su respectivo seguimiento	2023	X	X	X	X
Estrategia de mejoramiento del área de innovación.	1). Establecer un presupuesto y programa de inversión.	2023	X			
Estrategia de mejoramiento del área de innovación.	2). Diseñar una estrategia de integración y colaboración.	2023	X			
Estrategia de mejoramiento del área de innovación.	3). Establecer un plan de investigación y desarrollo.	2023		X		
Estrategia de mejoramiento del área de innovación.	4). Diseñar un esquema de seguimiento al cumplimiento de las metas.	2023		X		
Estrategia de marca.	1). Estrategia de diferenciación.	2023	X			
Estrategia de marca.	2). Estrategia de comunicación de valores y atributos.	2023		X		
Estrategia de marca.	3). Estrategia de posicionamiento como proveedor de soluciones.	2023		X		
Estrategia de productos y servicios	1). Monetizar la información de los clientes de los clientes.	2023			X	
Estrategia de productos y servicios	2). Brindar soluciones nuevos sectores económicos.	2023			X	
Estrategia de productos y servicios	3). Diseñar y ofrecer nuevos servicios	2023			X	
Estrategia de canales de distribución	1). Rediseño de página web	2023	X			
Estrategia de canales de distribución	2). Aumentar la estructura del equipo de ventas para fortalecer el canal de atención personal directa.	2023	X			
Estrategia de promoción y comunicación	1). Fortalecimiento de las Relaciones públicas	2023	X	X	X	X
Estrategia de promoción y comunicación	2). Participación y organización de ferias y eventos	2023	X	X	X	X
Estrategia de promoción y comunicación	3). Marketing Digital	2023		X		
Estrategia de precio	1). Investigación de precios de los segmentos actuales y nuevos	2023	X			
Estrategia de precio	2). Fijar los precios para servicios nuevos, como la monetización de data.	2023	X			
Estrategia de marketing digital	1). Construir awereness de marca y dar a conocer el portafolio de servicios del negocio B2B	2023	X			

Estrategia de marketing digital	2). Apertura de redes sociales Facebook e Instagram para generación de contenido y alcance a consumidores.	2024	X

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Realizado en análisis interno y externo de la compañía, se identificaron algunas oportunidades de mejora que sirvieron de base para la proposición de las estrategias integradas de marketing, las cuales, están orientadas a alcanzar los objetivos trazados para el 2025 por parte de la alta gerencia de la compañía.

Para alcanzar los objetivos de crecimiento de la compañía, Reval deberá robustecer el equipo de trabajo de manera que se puedan producir los cambios y avances que son necesarios para ampliar su oferta y en consecuencia el número de clientes y ventas.

Es así como sugerimos que Reval cree un área de mercadeo y comunicaciones que se encargue de recolectar los insumos que requiere la empresa para su planeación y planteamiento de estrategias, a efectos de que las decisiones se tomen a partir de datos reales y relevantes, así mismo, deberá ampliar su equipo comercial, toda vez que, es necesario para poder realizar más alianzas y conquistar otros sectores.

De otra parte, Reval debe trabajar en la mejora e innovación de sus productos y servicios, esto implica la mejora de los servicios actuales y la creación de nuevos productos, al menos uno al año, siendo este un foco de desarrollo clave para convertirse en aliado estratégico de los clientes actuales y futuros.

Por lo anterior, será importante que el área de innovación cuente con un presupuesto y un plan de inversión sólido, que marque el norte hacia el cual quiere dirigirse la compañía, estableciendo metas claras y un seguimiento estricto.

En este punto será importante que Reval amplie su oferta a nuevos clientes de sectores como el cooperativo, gobierno, salud, con servicios a la medida, de pago, recaudo, atención, administración y tecnológico. Apalancado de servicios propios, como, por ejemplo, la

monetización la data sobre el comportamiento de los consumidores a los que atiende, para que se convierta en un atractivo para incrementar las ventas del portafolio de servicios.

Parte de la transformación que se propone está asociada a la implementación de estrategias digitales, vistas desde el punto de vista de la comunicación, atención y conversión en ventas a través inversión en pauta en los medios relevantes para los segmentos de interés.

Todas las estrategias planteadas le permitirán a Reval posicionarse en los mercados que se definan como relevantes, así como en la mente de la población en general, sin embargo, también se debe trabajar en lo que se desea que comunique y evoque la marca, comenzando desde el interior de la compañía, promoviendo que sus colaboradores se apropien de los valores, atributos y personalidad de esta.

Bajo el escenario plateado la inversión y mejoramiento de procesos, la dinámica del desarrollo ventas de la compañía será más sólido y rápido que el crecimiento inicialmente proyectado, logrando para el 2025 un crecimiento de 3.6 veces versus el resultad de 2021, manteniendo un porcentaje de inversión en mercadeo, innovación y comercialización del 2 % sobre el total de las ventas.