

Estrategias para incrementar el uso de la banca electrónica entre los usuarios de los servicios financieros

Strategies to increase the use of electronic banking among users of financial services

GAZCA-HERRERA, Luis Alejandro†*, GARIZURIETA-BERNABE, Jessica, GARIZURIETA-MEZA, Miguel Hugo y GÓMEZ-CABAÑAS, José Rafael

Universidad Veracruzana, Veracruz, México.

ID 1^{er} Autor: *Luis Alejandro, Gazca-Herrera* / ORC ID: 0000-0001-7637-2909, CVU CONACYT ID: 105089

ID 1^{er} Coautor: *Jessica, Garizurieta-Bernabe* / ORC ID: 0000-0002-1443-4737, CVU CONACYT ID: 273881

ID 2^{do} Coautor: *Miguel Hugo, Garizurieta-Bernabe* / ORC ID: 0000-0002-1968-5121, CVU CONACYT ID: 476711

ID 3^{er} Coautor: *José Rafael, Gómez-Cabañas* / ORC ID: 0000-0002-2411-9669

DOI: 10.35429/JED.2020.24.7.1.12

Recibido: Julio 10, 2020; Aceptado: Diciembre 30, 2020

Resumen

Los órganos relacionados con el sistema financiero y la bancarización tienen por objetivo aumentar el número de personas que hagan uso de los servicios financieros, para tener un mayor control de los ingresos percibidos en el país. Una de las estrategias que han implementado las instituciones financieras ha sido, el uso de la banca electrónica, sin embargo, no se ha tenido la participación deseada. Se busca proponer estrategias que apoyen al incremento del uso de la banca electrónica. A través de los datos obtenidos en una investigación de campo, se diseñaron matrices de gestión estratégica para conocer la situación del uso de la banca electrónica. Asimismo, mediante el diseño metodológico descriptivo, se generan estrategias que contribuyan en el aumento de su uso. Al ser un estudio transversal, está limitado en un solo momento temporal, por lo que no se logra diferenciar ciertos factores que pudieran modificar el resultado. No obstante, la información obtenida y las estrategias propuestas pueden ser utilizadas por todo el sistema financiero, contribuyendo positivamente al cumplimiento de los objetivos de la Política Nacional de inclusión financiera y Estrategia Nacional de Educación Financiera, sumando esfuerzos al programa de "Acceso financiero universal para 2020" que promueve el grupo del Banco Mundial.

Banca electrónica, Servicios financieros, Estrategia

Abstract

The bodies related to the financial system and banking, have the objective of increasing the number of people who make use of financial services, to have better control over the income received in the country. One of the strategies that financial institutions have implemented has been the use of electronic banking, however, they have not got the desired participation. It seeks to propose strategies that support the increased use of electronic banking. Through the data obtained in the field of investigation, strategic management matrices were designed to know the situation of the use of electronic banking. Besides, some strategies are generated that contribute its use, through the descriptive methodological design. Being a cross-sectional study, it is limited in a single moment in time, so it is not possible to differentiate certain factors that could modify the result. Even so, the information obtained and the proposed strategies can be used by the entire financial system, contributing positively to the fulfillment of the objectives of the National Policy for financial inclusion and the National Strategy for Financial Education, joining efforts to the program of "Acceso Financiero Universal para 2020" promoted by the World Bank group.

Electronic banking, Financial services, Strategy

Citación: GAZCA-HERRERA, Luis Alejandro, GARIZURIETA-BERNABE, Jessica, GARIZURIETA-MEZA, Miguel Hugo y GÓMEZ-CABAÑAS, José Rafael. Estrategias para incrementar el uso de la banca electrónica entre los usuarios de los servicios financieros. *Revista de Desarrollo Económico*. 2020. 7-24:1-12.

* Correspondencia al Autor: (Correo electrónico: Igazca@uv.mx).

† Investigador contribuido como primer autor.

Introducción

La llegada del internet y las tecnologías de la información ha permitido a los bancos y usuarios tener acceso a la información y servicios, representa un ahorro de tiempo y dinero, al poder realizar diversas operaciones desde cualquier lugar donde se cuente con conexión, sin tener la necesidad de acudir a una sucursal bancaria, al mismo tiempo, representa una disminución de costos para los bancos al permitir tener una mayor capacidad de atención de clientes, mayor oferta de productos y servicios personalizados, es por ello necesario establecer estrategias para que los bancos consideren el uso de la banca electrónica como una ventaja competitiva, dando toda la confianza y seguridad para que los usuarios puedan hacer uso de estos servicios desde las aplicaciones o bien desde el portal web del banco.

Por lo expresado con anterioridad se llevó a cabo esta investigación con el fin de poder identificar aquellas estrategias que permitan incrementar el uso de la banca electrónica, para ello se empleó un enfoque metodológico considerando un análisis descriptivo de tipo cuantitativo, para la selección de la muestra, se consideró una representativa probabilística estratificada no proporcional, de tal forma que, la encuesta se aplicó a personas de la ciudad de Xalapa, Veracruz México, mayores de 18 años y que tengan contratados productos con alguna institución bancaria (los que no tienen banca electrónica, los que tienen banca electrónica, pero no hacen uso de ella, los que tienen banca electrónica, y hacen uso de ella) y dentro del diseño de la investigación, se realizó la aplicación de una encuesta estructurada y semiflexible, y con base en los resultados obtenidos, se desarrollan matrices de gestión estratégica, las cuales permitan determinar de forma objetiva estrategias viables.

Esta investigación permitió proponer estrategias que apoyen al incremento del uso de la banca electrónica con el objetivo de realizar transacciones para el usuario de una manera fácil, recibir beneficios, ahorro de tiempo, dinero, reducción de costos para los bancos, entre otros.

Marco conceptual

Al estar inmersos en un entorno de constantes cambios toda organización, independientemente de su tamaño y tipo, necesita de un modelo para orientarse en su toma de decisiones respecto a los productos y/o servicios que ofrece. Por lo tanto, para formular apropiadamente una estrategia organizacional, se deben comprender las diversas técnicas para formular estrategias mismas que, de acuerdo con Fred (2003), se integran en un marco decisorio de tres etapas:

- Etapa de Insumos. Esta etapa consiste en realizar un estudio del entorno, esencial para formular las estrategias y está compuesta por la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE).
- Etapa de la adecuación. Consiste en la realización de un análisis de los puntos críticos internos y externos, a partir de los cuales es posible generar estrategias alternativas viables y eficaces. Para ellos es necesario desarrollar dos matrices: la matriz interna-externa (IE) y la matriz de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA).
- Etapa de la decisión. Finalmente, y con la información obtenida en las dos etapas anteriores, se determina cual es la estrategia que se debe llevar a cabo, a través de la aplicación de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

La Matriz de evaluación de los factores internos (EFI), consiste en una técnica que permite evaluar aquellas características del entorno de una organización que son controlables por la misma. Los factores internos se dividen en dos tipos: fortalezas y debilidades. De acuerdo con Ponce (2007), las fortalezas de una organización pueden estar representadas por los recursos con los que cuenta y se consideran valiosos, puesto que le brindan una situación favorable frente a las demás, o alguna función que realiza de forma correcta y diferenciada de su competencia. Mientras que, las debilidades las define como, aquellos factores que hacen vulnerable a la organización frente a las demás.

Para el desarrollo de esta matriz, primeramente, se deben ubicar los factores clave que conforman el entorno interno y de ahí clasificarlos en fortalezas o debilidades. Asimismo, al total de factores se le otorga una calificación del 1 al 4, dependiendo si representa una debilidad mayor o, una debilidad menor o, una fuerza menor o, una fuerza mayor.

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE), se identifican como oportunidades cuando son un elemento clave en el crecimiento o mejoría de la organización y como amenaza, cuando representan aspectos negativos o problemáticos y cuya influencia puede afectar el éxito de la organización. Para la elaboración de esta matriz, primero se debe ubicar los factores clave que conforman el entorno externo y de ahí clasificarlos en oportunidades o amenazas. Una vez ubicado los factores, al igual que en la matriz EFI, se debe dar a cada factor un peso, con base en la importancia relativa que tiene para que se logre tener éxito, los pesos van de 0.0 a 1.0 y el total de todos debe sumar 1.0. Posterior a esto, al total de factores se le debe otorgar una calificación del 1 al 4, considerando el nivel de eficacia con el que responden las estrategias actuales de la organización frente a cada factor. Por último, se multiplican los pesos de cada factor por su calificación correspondiente y se suman para determinar el total ponderado.

Matriz Interna-Externa (IE), esta matriz IE, permite evaluar en conjunto los factores internos y externos de la organización a través de una gráfica de nueve cuadrantes. Para ello se hace uso de los totales ponderados de la matriz EFI (eje de las X) y EFE (eje de las Y). Para su elaboración, se debe realizar una gráfica de nueve cuadrantes cuyo origen comience de del lado izquierdo con valor de uno. Posterior a ello, se ubican los índices obtenidos en las matrices EFI y EFE, marcando una línea recta a partir de la puntuación de cada uno de ellos y el cruce de ambas puntuaciones permitirá establecer el cuadrante en que se ubica la organización.

Matriz debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA), esta técnica consiste en realizar un cruce de los factores internos que representan una fortaleza o una debilidad al interior de una organización, con los factores externos que representan una oportunidad o una amenaza, a fin de establecer estrategias, ya sea para:

- Aprovechar las Oportunidades para potenciar las Fortalezas (FO).
- Disminuir las Debilidades a través de las Oportunidades (DO).
- Potenciar las Fortalezas para defenderse de las Amenazas (FA).
- Superar las Debilidades para disminuir el efecto de las Amenazas (DA).

Para ello es importante considerar las variables que controla cada una de las matrices antes mencionadas, las cuales son:

Matriz	Variable (factores clave)
EFI	Fortalezas Debilidades
EFE	Oportunidades Amenazas
IE	Tipo de estrategia

Por lo tanto, para el desarrollo de esta matriz se hace uso de los factores clave establecidos en la matriz EFI, y EFE; así como, el tipo de estrategia propuesto a través de la matriz IE.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), esta matriz constituye una herramienta importante para el análisis estratégico, puesto que expresa de forma objetiva cual puede ser la mejor estrategia posible mediante una evaluación cuantitativa.

Para su elaboración se hace uso de la información obtenida a través de las matrices EFE, EFI y las estrategias planteadas a partir de la matriz IE y DOFA. Para la construcción de esta matriz, se establece del lado derecho los factores clave tanto internos como externos, resultantes de la matriz EFE y EFI, respectivamente, junto con su peso. Y en la parte superior de la matriz se deberán ubicar las estrategias consideradas como clave y resultantes del análisis de la matriz IE y DOFA.

Una vez ubicados los factores clave y las estrategias, se debe calificar el atractivo (CA) de cada estrategia respecto a cada factor. Posterior a ello, se deberá determinar el Total de Calificaciones del Atractivo (TCA) en cual consiste en la multiplicación por hilera del peso de cada factor por la calificación del atractivo (CA), es importante resaltar que, mientras mayor sea este valor, mayor es el atractivo de la estrategia para ese factor. Finalmente, por estrategia se suman toda las Calificaciones totales del atractivo (TCA), y aquella que obtenga la puntuación más alta, será la estrategia más atractiva para llevar a cabo, puesto que representa un alto impacto positivo en los objetivos de la organización.

Metodología

La investigación inició con un análisis descriptivo, a partir del cual se buscó describir de modo sistemático la percepción de los usuarios de la banca electrónica, para terminar con el desarrollo de matrices de gestión estratégica que permitan no sólo una interpretación fenomenológica sino también, crear, evaluar y elegir estrategias encaminadas a incrementar el uso de la banca electrónica.

Diseño de la investigación

Para la realización del estudio, en la primera parte se llevó a cabo la aplicación de una encuesta estructurada y semiflexible. Para la segunda parte, con relación al objetivo del estudio y los resultados obtenidos de la encuesta, se desarrollan matrices de gestión estratégica, las cuales permitan determinar de forma objetiva estrategias viables. Para ello, se hace necesario desarrollar cinco matrices. Primeramente, se desarrollan dos para el análisis del entorno:

- Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).
- Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).

Una vez definidos los factores internos y externos clave, se desarrollan propuestas estratégicas a través de otras dos matrices:

- Matriz Interna-Externa (IE).
- Matriz debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA).

Por último, con base en los factores críticos identificados en las cuatro matrices anteriores, se elaboró la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), con la finalidad de evaluar las diversas alternativas estratégicas y determinar cuáles son las más atractivas para incrementar el uso de la banca electrónica.

Selección de la muestra

Para la realización de la primera parte de la investigación se consideró una muestra representativa probabilística estratificada no proporcional, de tal forma que, la encuesta se aplica a personas de la ciudad de Xalapa Veracruz, mayores de 18 años con contratos de productos en alguna institución bancaria.

Considerando que el número de usuarios de los servicios bancarios en la ciudad de Xalapa, Veracruz es desconocido, se hace necesario determinar el tamaño de la muestra a través de la fórmula para poblaciones infinitas Anderson, Sweeney y Williams (2008).

$$N = \frac{z^2 pq}{e^2} \quad (1)$$

z = representa un nivel de confianza del 95%, equivalente a 1.96 sigmas o errores típicos.

pq = varianza de la población, equivalente a .50 por cada uno de ellos.

e = error muestral, equivalente al 5%.

Sustituyendo valores, se obtiene una muestra de 384 personas.

$$N = \frac{(1.96)^2 (.25)}{.05^2} = 384 \quad (2)$$

Dentro de la muestra, es posible ubicar tres tipos de estratos:

- Los que no tienen banca electrónica.
- Los que tienen banca electrónica, pero no hacen uso de ella.
- Los que tienen banca electrónica, y hacen uso de ella.

Debido a que se desconoce la proporción de cada estrato, las encuestas no son aplicadas de forma proporcional.

Resultados

A partir de las encuestas aplicadas, se determinó que el 23.33% no cuentan con banca electrónica y un 76.67% si la tienen contratada de los cuales, el 82.76% si hace uso de ella y solo el 17.24% no.

Es posible considerar que, aquellas personas que no la utilizan es debido a que prefieren realizar las operaciones personalmente (33.33%), les genera desconfianza (33.33%) o bien, desconocen la forma de utilizarla (16.7%) y se les facilita hacer uso de otros medios (16.7%). Por lo anterior se deduce que, aquellas personas que no utilizan la banca electrónica, es porque se las dieron al momento de la apertura de una cuenta sin haberla requerido y sin una capacitación previa.

Como parte del tercer estrato definido en la investigación, se encuentran las personas que tienen banca electrónica y hacen uso de ella. Aquí se puede observar que, las operaciones que mayormente se realizan son: consulta de movimientos, transacciones interbancarias y pagos de tarjetas bancarias; y las que menos se efectúan son: pagos de servicios y, contratación y liquidación de inversiones.

Para los usuarios de la banca electrónica, los beneficios son considerables puesto que, no sólo pueden realizar transacciones entre diferentes bancos sino también, hacer uso de ella desde cualquier dispositivo; permitiéndoles ahorrar tiempo, al no tener que acudir a una sucursal para realizar alguna operación. Por el contrario, la dependencia que tiene la banca electrónica del internet representa para los usuarios una desventaja, junto con las posibles fallas que pueda presentar el sistema al ser una aplicación tecnológica.

Con base en la información anterior y la investigación documental, a continuación, se hace el desarrollo de las matrices de gestión estratégica, a través de las cuales podrá ser posible evaluar el entorno del mercado de la banca electrónica y las estrategias que actualmente se siguen; con la finalidad de determinar las estrategias necesarias para incrementar el uso de la banca electrónica.

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Se identificó seis fuerzas y siete debilidades dentro del mercado de la banca electrónica; sobresaliendo el ahorro de tiempo que representa como la principal fuerza y, por otro lado, la completa dependencia del internet como la principal debilidad.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total, Ponderado
Fuerzas			
1. El 75% de los usuarios consideran como la mayor ventaja el ahorro de tiempo que representa utilizar la banca electrónica	0.14	4	0.56
2. La banca electrónica puede utilizarse desde cualquier dispositivo, y, por consiguiente, desde cualquier lugar, día y hora.	0.1	4	0.4
3. Hace posible la realización de pago de tarjetas, transacciones entre diferentes bancos y consulta de movimientos, sin tener que acudir a una sucursal.	0.1	4	0.4
4. Los costos de acceso son mínimos tanto para el usuario como para el banco, permitiéndole a este último abarcar un mayor número de clientes a menor costo.	0.03	3	0.09
5. Bajo impacto ambiental al disminuir el uso del papel, puesto que todas las operaciones son realizadas de manera electrónica.	0.03	3	0.09
6. Seguridad en la realización de transacciones a través del uso de códigos cifrados y contraseñas	0.12	4	0.48
Debilidades			
1. Posibles fallas que el sistema pueda presentar inhabilitando su uso	0.1	1	0.1
2. Completa dependencia del internet	0.14	1	0.14
3. Desconfianza por parte de algunos usuarios por motivos de seguridad y privacidad	0.08	1	0.08
4. Falta de información sobre cómo utilizar el producto y sus ventajas	0.03	2	0.06
5. Posibilidad de presentar errores en las transacciones realizadas, omisiones de información o cambios en las operaciones	0.03	2	0.06
6. Del total de usuarios de internet, solo el 12.9% lo utiliza para realizar operaciones bancarias en línea. (INEGI, 2018)	0.08	1	0.08
7. Del total de usuarios de celular con conexión a internet, solo el 16.0% utiliza su dispositivo para instalar alguna aplicación que le permita acceder a la banca móvil (INEGI, 2018)	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.58

Tabla 1 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Fuente: *Elaboración propia, (2019)*

GAZCA-HERRERA, Luis Alejandro, GARIZURIETA-BERNABE, Jessica, GARIZURIETA-MEZA, Miguel Hugo y GÓMEZ-CABAÑAS, José Rafael. Estrategias para incrementar el uso de la banca electrónica entre los usuarios de los servicios financieros. Revista de Desarrollo Económico. 2020

La puntuación total de la matriz EFI se encuentra dentro del promedio de 2.5, lo cual quiere decir que, el mercado de la banca electrónica a pesar de tener puntos muy fuertes como: el ahorro de tiempo, la posibilidad de utilizarla en cualquier momento y lugar, y el cifrado de seguridad para los usuarios; la posibilidad de fallas en el sistema y su completa dependencia del internet, son motivos fuertes para generar desconfianza en el usuario y con ello, disminuir su uso. En este sentido, la banca electrónica, debe generar estrategias que le permitan disminuir su dependencia del internet y al mismo tiempo, implementar controles de seguridad que incrementen la confianza del usuario.

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Mediante la matriz EFE, se identificaron siete oportunidades y siete amenazas; de las cuales destacan, como oportunidad, el incremento de la demanda de las aplicaciones tecnológicas y los navegadores de internet por parte de las empresas y las personas, y la accesibilidad al internet. Y, por otro lado, la amenaza del incremento de los fraudes cibernéticos en un 95% y la existencia de diversos medios para realizar operaciones bancarias.

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total, Ponderado
Oportunidades			
1. En México el 50.9% de hogares del total nacional, dispone de internet, ya sea mediante conexión fija (13.2%) o de tipo móvil (86.80%) (INEGI, 2018).	0.12	4	0.48
2. En 2017, el 63.9% de la población de seis años y más, hacen uso del internet. Es decir, seis de cada diez personas son usuarios (INEGI, 2018).	0.05	4	0.2
3. En 2017, el 72.2% de la población de seis años o más utiliza el teléfono celular y ocho de cada diez tiene la posibilidad de conectarse a internet (INEGI, 2018).	0.05	4	0.2
4. El 45.4% del total de hogares en México dispone de computadora (INEGI, 2018).	0.02	3	0.06
5. El 25% de las personas que usan internet realizan una compra de comercio electrónico; representando el 3.37% del total de los pagos, los realizados en dichos establecimientos (CONDUSEF, 2017).	0.1	2	0.2
6. Existencia de diversos productos bancarios.	0.02	1	0.02

7. Las aplicaciones tecnológicas y los navegadores de internet ofrecen una solución sencilla y segura para las empresas y las personas, incrementando su demanda.	0.15	3	0.45
Amenazas			
1. El uso de las TIC es mayor en las áreas urbanas que rurales, siendo este último de 14.0% (INEGI, 2018)	0.01	1	0.01
2. El principal problema que representa el internet es la lentitud en la transferencia de la información al navegar (INEGI, 2018)	0.07	2	0.14
3. Del total de fraudes en México, los cibernéticos al 2017 representan el 53%, representando un incremento del 95% respecto del 2016 (CONDUSEF, 2017)	0.15	2	0.3
4. Existencia de diversos medios para realizar operaciones bancarias	0.12	3	0.36
5. Las leyes son confusas en cuanto a la protección de usuarios de la banca electrónica.	0.02	1	0.02
6. Lo desconocido puede causar temor para usuarios bancarios que no estén familiarizados con las TIC	0.03	2	0.06
7. Fallas en los sistemas de comunicación o tecnologías	0.09	2	0.18
Total	1		2.68

Tabla 2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Fuente: *Elaboración propia, (2019)*

La puntuación total de la matriz EFE se encuentra un poco por arriba del promedio de 2.5, lo cual quiere decir que, el mercado de la banca electrónica está actuando de forma defensiva ante las situaciones que le presenta el entorno.

Matriz Interna-Externa (IE)

Mediante los índices obtenidos en las matrices anteriores, se tiene un valor de 2.58 para el eje de las X (Matriz EFI) y un valor de 2.68 para el eje de las Y (Matriz EFE). Lo cual ubica al mercado de la banca electrónica en el cuadrante V, donde se recomienda llevar a cabo estrategias para “conservar o mantener”. La penetración en el mercado y el desarrollo del producto son las dos estrategias más utilizadas en este cuadrante.

		Totales Matriz EFI						
		Fuerte 3 - 4	Promedio 2 - 2.00	Débil 1 - 1.99				
Totales Matriz EFE	Fuerte 3 - 4	I	II	III	4			
					3.5			
	Promedio 2 - 2.99	IV	V	VI	3			
					2.5			
	Débil 1 - 1.99	VII	VII	IX	2			
					1.5			
				1				
		4	3.5	3	2.5	2	1.5	1

Tabla 3. Matriz Interna-Externa (IE)

Fuente: *Elaboración propia, (2019)*

Llevar a cabo estrategias de retención o mantenimiento, tiene por objetivo minimizar la pérdida de clientes a través de su fidelización. Se debe ser consiente entonces que, más que incrementar su uso a través de nuevos clientes, que terminen siendo usuarios de una sola vez; se debe buscar incrementar el uso de la banca electrónica a través de la retención de los clientes actuales.

Matriz debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA)

Considerando el enfoque de retención y mantenimiento sugerido en la matriz IE; es posible establecer como objetivo principal incrementar el uso de la banca electrónica a través de los clientes actuales. Bajo este enfoque, y a partir de los cruces de las oportunidades y debilidades del entorno con, las fuerzas y amenazas presentes dentro de la banca electrónica, se proponen estrategias en la matriz DOFA, encaminadas al incremento del posicionamiento de la banca electrónica.

Fuerzas

- El 75% de los usuarios consideran como la mayor ventaja el ahorro de tiempo que representa utilizar la banca electrónica.
- La banca electrónica puede utilizarse desde cualquier dispositivo y, por consiguiente, desde cualquier lugar, día y hora.
- Hace posible la realización de pago de tarjetas, transacciones entre diferentes bancos y consulta de movimientos, sin tener que acudir a una sucursal.

- Los costos de acceso son mínimos tanto para el usuario como para el banco, permitiéndole a este último abarcar un mayor número de clientes a menor costo.
- Bajo impacto ambiental al disminuir el uso del papel, puesto que todas las operaciones son realizadas de manera electrónica.
- Seguridad en la realización de transacciones a través del uso de códigos cifrados y contraseñas.

Debilidades

- Posibles fallas que el sistema pueda presentar inhabilitando su uso.
- Completa dependencia del internet.
- Desconfianza por parte de algunos usuarios por motivos de seguridad y privacidad.
- Falta de información sobre cómo utilizar el producto y sus ventajas.
- Posibilidad de presentar errores en las transacciones realizadas, omisiones de información o cambios en las operaciones.
- Del total de usuarios de internet, solo el 12.9% lo utiliza para realizar operaciones bancarias en línea. (INEGI, 2018).
- Del total de usuarios de celular con conexión a internet, solo el 16.0% utiliza su dispositivo para instalar alguna aplicación que le permita acceder a la banca móvil (INEGI, 2018).

Oportunidades

- En México el 50.9% de hogares del total nacional, dispone de internet, ya sea mediante conexión fija (13.2%) o de tipo móvil (86.80%) (INEGI, 2018).
- En 2017, el 63.9% de la población de seis años y más, hacen uso del internet. Es decir, seis de cada diez personas son usuarios (INEGI, 2018).
- En 2017, el 72.2% de la población de seis años o más utiliza el teléfono celular y ocho de cada diez tiene la posibilidad de conectarse a internet (INEGI, 2018).

- El 45.4% del total de hogares en México dispone de computadora (INEGI, 2018).
- El 25% de las personas que usan internet realizan una compra de comercio electrónico; representando el 3.37% del total de los pagos, los realizados en dichos establecimientos (CONDUSEF, 2017).
- Existencia de diversos productos bancarios.
- Las aplicaciones tecnológicas y los navegadores de internet ofrecen una solución sencilla y segura, para las empresas y las personas, incrementando su demanda.

	Fuerzas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO MAXI-MAXI	Estrategias DO MINI-MAXI
Amenazas	Estrategias FA MAXI-MINI	Estrategias DA MINI-MINI

Tabla 4 Matriz de DOFA

Fuente: *Elaboración propia, (2019)*

FO (MAXI-MAXI)

Ofrecer una extensión de horario a los usuarios de la banca electrónica (F2, F4, O1, O3, O4, O7). Mejorar la plataforma, de manera que permita realizar consulta de movimientos y/o programar operaciones, sin conexión a internet (F2, F3, O3, O4, O7).

Incrementar el número de establecimientos que permitan la compra a través de la banca electrónica (F5, O7).

Implementar los servicios de e-money a través de la banca electrónica (F2, F3, F5, O5, O6, O7).

Ofrecer una recompensa a los usuarios de la banca electrónica por utilizarla (F4, O6, O7). Realizar mejoras a la plataforma a fin de garantizar la satisfacción y seguridad de los usuarios (F6, F4, O7).

DO (MINI-MAXI)

Disminuir la dependencia del internet, a través de la realización de mejoras que permitan programar operaciones o revisar movimientos, sin necesidad de estar conectado. (D1, D2, O7).

Realizar un análisis de control de calidad del sistema de la banca electrónica, que permita identificar las fallas en el sistema. y a partir de estas, ubicar las áreas de oportunidad que permitan garantizar la satisfacción de los usuarios. (D1, D3, D5, O7).

Incrementar el uso de la banca electrónica mediante recompensas por cada movimiento realizado (D6, O2).

Realizar una campaña publicitaria en redes sociales enfocada a informar sobre el uso y ventajas de la banca electrónica (D4, O1, O2, O3).

Amenazas

- El uso de las TIC es mayor en las áreas urbanas que rurales, siendo este último de 14.0% (INEGI, 2018).
 - El principal problema que representa el internet es la lentitud en la transferencia de la información al navegar (INEGI, 2018).
 - Del total de fraudes en México, los cibernéticos al 2017 representan el 53%, representando un incremento del 95% respecto del 2016 (CONDUSEF, 2017).
 - Existencia de diversos medios para realizar operaciones bancarias.
 - Las leyes son confusas en cuanto a la protección de usuarios de la banca electrónica.
 - Lo desconocido puede causar temor para usuarios bancarios que no estén familiarizados con las TIC.
 - Fallas en los sistemas de comunicación o tecnologías.
- #### FA (MAXI-MINI)
- Responsabilizarse ante los usuarios de la banca electrónica en caso de fraudes cibernéticos (F6, A3, A5).
 - Facilitar el proceso de aclaraciones por fraudes cibernéticos a través de la aplicación de la banca electrónica (F1, F3, F4, F5, A3, A4, A5, A6).

- Realizar un análisis de control de calidad del sistema de la banca electrónica, que permita identificar las fallas en el sistema y a partir de estas, ubicar las áreas de oportunidad que permitan garantizar la seguridad de los usuarios. (F6, A3, A5, A7).

DA (MINI-MINI)

- Establecer plazos de tiempo más corto para la revisión y análisis del sistema (D1, D3, D5, A3, A7).
- Disminuir la dependencia del internet, a través de la realización de mejoras que permitan programar operaciones o revisar movimientos, sin necesidad de estar conectado. (D2, A2).
- Permitir a los usuarios que tengan la aplicación su celular la realización de operaciones sin necesidad de una de una conexión a internet (D7, A1).

El principio de Pareto aplicado a la planeación estratégica nos dice que, la planificación se debe concentrar en un número estratégico de acciones que permitan alcanzar en buena parte el cumplimiento de las metas. En este sentido, se hace necesario priorizar aquellas estrategias en las cuales tenemos elementos positivos (oportunidades y fuerzas), ya que se dirigen directamente al logro del objetivo, y considerar las demás estrategias como complementarias.

Es decir, las estrategias ubicadas en el cuadrante FO (MAXI-MAXI) serán consideradas como las estrategias principales, y las provenientes de los otros cuadrantes, que se orienten al cumplimiento o apoyo de las estrategias principales, serán consideradas como específicas. Quedando la matriz de estrategias de la siguiente forma.

Matriz de Estrategias

Objetivo	Estrategia Principal	Estrategias Específicas
Incrementar el uso de la banca electrónica a través de los clientes actuales	Ofrecer beneficios únicos a los usuarios de la banca electrónica	-Otorgar una extensión de horario a los usuarios de la banca electrónica. -Incrementar el número de establecimientos que permitan la compra a través de la banca electrónica. -Incrementar el uso de la banca electrónica mediante recompensas por cada movimiento realizado. -Realizar una campaña publicitaria en redes sociales enfocada a informar sobre el uso y ventajas de la banca electrónica.
	Mejorar la plataforma, de manera que permita realizar consulta de movimientos y/o programar operaciones, sin conexión a internet	-Disminuir la dependencia del internet, a través de la realización de mejoras que permitan programar operaciones o revisar movimientos, sin necesidad de estar conectado. -Implementar los servicios de e-money a través de la banca electrónica
	Realizar mejoras a la plataforma a fin de garantizar la satisfacción y seguridad de los usuarios	-Establecer plazos de tiempo más corto para la revisión y análisis del sistema -Responsabilizarse ante los usuarios de la banca electrónica en caso de fraudes cibernéticos -Facilitar el proceso de aclaraciones por fraudes cibernéticos a través de la aplicación de la banca electrónica -Realizar un análisis de control de calidad del sistema de la banca electrónica, que permita identificar las fallas en el sistema y a partir de estas, ubicar las áreas de oportunidad que permitan garantizar la seguridad de los usuarios.

Tabla 5 Matriz de Estrategia

Fuente: *Elaboración propia, (2019)*

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Con la finalidad de poder determinar el atractivo relativo de las estrategias anteriormente planteadas, se desarrolla la siguiente matriz MCPE que se presenta en la tabla 6, la cual permite valorizar las diversas opciones estratégicas y establecer su prioridad de ejecución.

Factores	Peso	Alternativas Estratégicas					
		1. Ofrecer beneficios únicos a los usuarios de la banca electrónica		2. Mejorar la plataforma de manera que permita realizar consulta de movimientos y programar operaciones, sin conexión a internet		3. Realizar mejoras a la plataforma a fin de garantizar la satisfacción y seguridad de los usuarios	
Oportunidades		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
1. En México el 50.9% de hogares del total nacional dispone de internet, ya sea mediante conexión fija (13.2%) o de tipo móvil (86.80%) (INEGI, 2018)	0.12	0	0	1	0.12	3	0.36
2. En 2017, el 63.9% de la población de seis años y más, hacen uso del internet. Es decir, seis de cada diez personas son usuarios (INEGI, 2018)	0.05	0	0	1	0.05	1	0.05
3. En 2017, el 72.2% de la población de seis años o más utiliza el teléfono celular y ocho de cada diez tiene la posibilidad de conectarse a internet (INEGI, 2018)	0.05	0	0	1	0.05	1	0.05
4. El 45.4% del total de hogares en México dispone de computadora (INEGI, 2018)	0.02	0	0	2	0.04	1	0.02
5. El 25% de las personas que usan internet realizan una compra de comercio electrónico, representando el 3.37% del total de los pagos, los realizados en dichos establecimientos (CONDUSEF, 2017)	0.1	4	0.4	1	0.1	3	0.3
6. Existencia de diversos productos bancarios	0.02	4	0.08	2	0.04	3	0.06
7. Las aplicaciones tecnológicas y los navegadores de internet ofrecen una solución sencilla y segura, para las personas, incrementando su demanda	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6
Amenazas							
1. El uso de las TIC es mayor en las áreas urbanas que rurales, siendo este último de 14.0% (INEGI, 2018)	0.01	0	0	4	0.04	0	0
2. El principal problema que representa el internet es la lentitud en la transferencia de la información al navegador (INEGI, 2018)	0.07	0	0	4	0.28	2	0.14
3. Del total de fraudes en México, los cibernéticos al 2017 representan el 53%, representando un incremento del 95% respecto del 2016 (CONDUSEF, 2017)	0.15	0	0	0	0	4	0.6
4. Existencia de diversos medios para realizar operaciones bancarias	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
5. Las leyes son confusas en cuanto a la protección de usuarios de la banca electrónica	0.02	2	0.04	0	0	0	0
6. Lo desconocido puede causar temor para usuarios bancarios que no estén familiarizados con las TIC	0.03	1	0.03	0	0	3	0.09
7. Fallas en los sistemas de comunicación o tecnologías	0.09	0	0	4	0.36	4	0.36
Fuerzas							
1. El 75% de los usuarios consideran como la mayor ventaja el ahorro de tiempo que representa utilizar la banca electrónica	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15
2. La banca electrónica puede utilizarse desde cualquier dispositivo y, por consiguiente, desde cualquier lugar, día y hora.	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
3. Hace posible la realización de pago de tarjetas, transacciones entre diferentes	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36

bancos y consulta de movimientos, sin tener que acudir a una sucursal	0.03	3	0.09	0	0	0	0
4. Los costos de acceso son mínimos tanto para el usuario como para el banco, permitiéndole a este último abarcar un mayor número de clientes a menor costo.	0.03	2	0.06	0	0	0	0
5. Bajo impacto ambiental al disminuir el uso del papel, puesto que todas las operaciones son realizadas de manera electrónica.							
Debilidades							
1. Posibles fallas que el sistema pueda presentar inhabilitando su uso	0.13	0	0	3	0.39	4	0.52
2. Completa dependencia del internet	0.15	0	0	4	0.6	3	0.45
3. Desconfianza por parte de algunos usuarios por motivos de seguridad y privacidad	0.1	0	0	1	0.1	4	0.4
4. Falta de información sobre cómo utilizar el producto y sus ventajas	0.03	3	0.09	0	0	3	0.09
5. Posibilidad de presentar errores en las transacciones realizadas, omisiones de información o cambios en las operaciones	0.03	0	0	0	0	4	0.12
6. Del total de usuarios de internet, solo el 12.9% lo utiliza para realizar operaciones bancarias en línea (INEGI, 2018)	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7. Del total de usuarios de celular con conexión a internet, solo el 16.0% utiliza su dispositivo para instalar alguna aplicación que le permita acceder a la banca móvil (INEGI, 2018)	0.02	3	0.06	0	0	2	0.04
Totales			2.86		4.51		5.75

Tabla 6 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

Fuente: Elaboración propia, (2019)

Conclusiones

A través del estudio y análisis es posible percatarse que, los factores individuales como son las percepciones determinan la actitud del individuo frente a la banca electrónica, ya que de ella se derivan una serie de componentes que tienen que ver con: el nivel de confianza (el 70.8% opinó que le generaba desconfianza) y el grado de complejidad de la plataforma (29.2% no hace uso de tecnologías de la información y por consiguiente se le facilitan otros medios). Esto implica que, la banca debe hacer esfuerzo tanto de marketing como técnicos, para hacer más amigable la interacción a través de la banca electrónica, al mismo tiempo que, disminuir los temores y desconfianza de los usuarios.

Realizar mejoras a la plataforma, podría incidir de forma favorable en los usuarios menos capacitados tecnológicamente, con lo cual se podría modificar la actitud de los usuarios, de manera tal que, se sientan más seguros al utilizarla.

Las entidades bancarias deben buscar configurar la página web o la plataforma que utilicen, de forma tal que, se adapten de forma adecuada y permitan una experiencia al cliente fluida e intuitiva, teniendo en cuenta que la naturaleza de este servicio es que, los usuarios lleven a cabo por sí solos casi todas las operaciones.

Por lo tanto, una forma más simple, que permita a los usuarios lograr resultados tan rápido como sea posible, mejoraría su percepción tanto de los usuarios actuales como de los potenciales.

Las instituciones bancarias deben buscar incrementar la adopción de la banca electrónica entre los diversos usuarios a fin de obtener ventajas de ella, ya sea en costos o abarca un mayor número de mercado, como se mencionó anteriormente.

Si bien es cierto que los beneficios de la banca electrónica tales como, realizar transacciones en cualquier momento y lugar son bien conocidos por los usuarios; estos beneficios no se están diseminando adecuadamente entre los usuarios potenciales o no adoptantes ya que, al preguntarles a las personas que no hacen uso de la banca electrónica que los incentivaría a utilizarla, el 25% mencionó que el poder realizar movimientos desde cualquier lugar sin tener que acudir a una sucursal; por lo tanto los beneficios que representa la banca electrónica no están lo suficientemente claro. Por lo tanto, las entidades deben evaluar la posibilidad de crear campañas de marketing que familiaricen a los clientes con los beneficios de estos canales.

Es decir, no sólo se deben dar a conocer los beneficios que por sí sola genera la banca electrónica, si no también, se debe buscar ofrecer beneficios únicos a las personas que hagan uso de ella, como son: la retribución de un 10% sobre las transacciones realizadas, no pago de anualidad en tarjetas, entre otros.

Otro punto que las instituciones bancarias deben tener en cuenta es la limitación que representa la dependencia de la banca electrónica del internet síncrono.

Por consiguiente, como parte de las mejoras e innovaciones que se podrían incluir en el sistema de banca electrónica, es el poder realizar movimientos u operaciones, sin necesidad de tener conexión a internet de manera síncrona, es decir, para que el usuario no gaste en sus datos podrían quedar guardada la información del cuentahabiente en la aplicación para que en el momento en que encuentra una conexión en una red inalámbrica local pueda enviar los datos (algo similar a lo que hacen los encuestadores o proveedores cuando en una comunidad no cuentan con internet); esto mejoraría la percepción de los usuarios potenciales quienes verían esta innovación como algo conveniente y como consecuencia, una alternativa los canales de la banca tradicional.

Al analizar la información antes expuesta a través de matrices de gestión estratégica, fue posible comprobar que la principal fuerza de la banca electrónica es el ahorro de tiempo que representa (75% de los usuarios consideran esta como su mayor ventaja) y que, si bien es cierto, una de las oportunidades de crecimiento con la que cuenta es que en México el 50.9% de los hogares del total nacional dispone de internet (INEGI, 2018), su mayor debilidad es la completa dependencia que tiene de este. Por el contrario, aunque la mayor amenaza que tiene son los diversos medios para realizar operaciones bancarias, el incremento en la demanda de las aplicaciones tecnológicas y los navegadores de internet representan una gran oportunidad para la banca electrónica, puesto que representan una solución sencilla y segura para las empresas y las personas.

En general, y de acuerdo con los resultados de las matrices EFI y EFE, la banca electrónica tanto interna como externamente, se encuentra dentro del promedio (2.5 y 2.68 respectivamente); lo que significa que las estrategias actuales responden a las situaciones negativas que le presenta el entorno, a partir de las fortalezas con las que se cuenta, dejando de aprovechar las situaciones que le podrían dar mayores resultados. De acuerdo con la matriz IE, la banca electrónica no debe aplicar estrategias defensivas sino más bien, estrategias que le permitan incrementar la fidelización de sus clientes actuales. Bajo este enfoque y mediante el desarrollo de la matriz DOFA, es posible concebir tres estrategias principales encaminadas al incremento del posicionamiento de la banca electrónica:

- Ofrecer beneficios únicos a los usuarios de la banca electrónica.
- Mejorar la plataforma, de manera que permita realizar consulta de movimientos y/o programar operaciones, sin conexión a internet.
- Realizar mejoras a la plataforma a fin de garantizar la satisfacción y seguridad de los usuarios.

Finalmente, la matriz cuantitativa de Planificación estratégica (MCPE), hizo posible comprobar aquella estrategia más viable de llevar a cabo y con la cual se logre un mayor impacto, dando como resultado como la mejor alternativa estratégica el número tres, la cual consiste en realizar mejoras a la plataforma a fin de garantizar la satisfacción y seguridad de los usuarios. Para ello se propone:

- Establecer plazos de tiempo más corto para la revisión y análisis del sistema.
- Responsabilizarse ante los usuarios de la banca electrónica en caso de fraudes cibernéticos.
- Facilitar el proceso de aclaraciones por fraudes cibernéticos a través de la aplicación de la banca electrónica.
- Realizar un análisis de control de calidad del sistema de la banca electrónica, que permita identificar las fallas en el sistema y a partir de estas, ubicar las áreas de oportunidad que permitan garantizar la seguridad de los usuarios.

Referencias

Anderson, R., Sweeney, D. & Williams T. (2008). Estadística para administración y economía, México D.F. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Avendaño Carbellido, Octavio. (2018). Los retos de la banca digital en México. Revista IUS, 12(41), 87-108. Recuperado en 02 de abril de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472018000100087&lng=es&tlng=es

Asociación de Internet.mx. AIMX(2017). Estudios de Banca Electrónica 2016. Obtenido de Asociación de internet.mx: <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Banca-por-Internet/Estudio-Banca-Electronica-2016/lang,es-es/?Itemid=>

CONDUSEF. (2017). Comercio Electrónico: Estadísticas. Obtenido de Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros: <http://www.condusef.gob.mx/gbmx/?p=estadisticas>

Fred R David. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

INEGI. (20 de Febrero de 2018). Comunicado de Prensa. Obtenido de Insitituto Nacional de Estadística y Geografía: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/salade prensa/boletines/2018/OtrTemEcon/ENDUTIH 2018_02.pdf

Jaimes Amorocho, Hernando, Bravo Chadid, Samir Arturo, Cortina Ricardo, Aura Karina, Pacheco Ruiz, Carlos Miguel, & Quiñones Alean, María Gabriela. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento & Gestión, (26), 191-213. Retrieved April 02, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&tlng=es

Rivas Aceves, Salvador, & Martínez Pérez, Juan Froilán. (2013). El sistema financiero y su efecto en la dinámica del sector privado. Contaduría y administración, 58(4), 175-199. Recuperado en 02 de abril de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000400008&lng=es&tlng=es.

Ponce Talacón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología, 12(1), 113-130.