



Medición de la innovación en CredibanCo en términos de generación de valor

Angela Viviana Quinchanegua López

Katherine Johana Guzmán Gómez

Natalia Pérez Reyes

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

31/enero/2025

Medición de la innovación en CredibanCo en términos de generación de valor

Angela Viviana Quinchanegua López

Katherine Johana Guzmán Gómez

Natalia Pérez Reyes

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas – MBA

Magíster en Inteligencia de Negocios

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Facultad de Ingeniería

Maestría en Inteligencia de Negocios

Bogotá, Colombia

31/enero/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria de Angela Quinchanegua:

A mis queridos padres, por su amor incondicional y apoyo constante en cada etapa de mi vida. A mi esposo, por ser mi compañero y mi mayor motivador, siempre alentándome a alcanzar mis sueños. Y a toda mi familia, por su paciencia, comprensión y por ser mi refugio en los momentos más desafiantes.

Dedicatoria de Katherine Guzmán

A Dios, por permitirme cumplir el sueño de convertirme en magíster. A mi esposo, por su apoyo, motivación y comprensión en estos dos años de grandes aprendizajes y, a la vez de grandes retos. A mi familia, en especial a mi mamá, por su constante motivación, amor y oraciones. A la universidad y a los maestros que, con su guía, conocimiento y acompañamiento, me brindaron las herramientas para alcanzar esta meta. Y a mis compañeros, por las valiosas experiencias y lecciones compartidas.

Dedicatoria de Natalia Pérez

A Dios, por darme la oportunidad y ser la guía para culminar este camino; a mi familia, esposo, padres y hermanos, por estar siempre para mí, animarme a dar siempre lo mejor de mí y acompañarme a seguir mis sueños. A los profesores y a la universidad, por compartir e inspirar en cada una de sus clases, y a todos aquellos que contribuyeron a la culminación, dedico este trabajo.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestro tutor José Alejandro Martínez Sepúlveda, su experiencia y sabiduría han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo de grado.

Agradecemos también al área de Innovación de CredibanCo, por brindarnos la oportunidad de trabajar en este reto. Su colaboración al resolvernos dudas y facilitar la aplicación de encuestas a sus empleados y clientes contribuyó significativamente en este estudio.

A nuestra universidad EAN, por ofrecernos un entorno académico estimulante y por su compromiso con la formación de estudiantes de maestría ha sido inspirador.

Finalmente, nos reconocemos entre compañeras de equipo, Angela Quinchanegua, Katherine Guzmán y Natalia Perez por la dedicación y creatividad. Juntas hemos superado desafíos y hemos aprendido unas de otras, haciendo de este proceso una experiencia enriquecedora.

Resumen

El desarrollo del trabajo de grado bajo la modalidad de Consultoría “Medición de la innovación en CredibanCo en términos de generación de valor” se sitúa en el contexto de la creciente importancia de la innovación en el sector financiero en Colombia, especialmente en sistemas de pago. A pesar de diversas iniciativas innovadoras, CredibanCo enfrenta desafíos para medir efectivamente sus resultados en materia de innovación a nivel interno y externo por lo cual busca diseñar alternativas que potencien la innovación, generando valor tanto en el mercado como para sus clientes. Para lograrlo se realizó un diagnóstico a partir del análisis de información secundaria con el uso de herramientas PESTEL, DOFA, 5 fuerzas de Porter, análisis financiero, cadena de valor y Benchmarking; se capturó y analizó información primaria mediante encuestas aplicadas a empleados y clientes; finalizando con el planteamiento de la propuesta innovadora mediante la identificación de indicadores desglosados en los seis pilares de la cultura innovadora de CredibanCo: recursos, procesos, éxito, valores, conducta y clima organizacional que permiten evaluar la innovación como control de incidencias presentadas en los proyectos, optimización de tiempos de respuesta entre equipos de trabajo y clientes, participación de los empleados en proyectos innovadores, cultura organizacional y nivel de satisfacción interno y externo; adicionalmente, se resalta la importancia de implementar un esquema estructurado que permita su monitoreo y evaluación. Además, se resaltan atributos de agilidad, reconocimiento, calidad, entre otros, los cuales deben ser potenciados para mantener el liderazgo en el mercado. Estos resultados fueron presentados a la empresa CredibanCo en el mes de junio del año 2024, obteniendo como retroalimentación la inclusión de presupuesto financiero que requiere CredibanCo para ejecutar la propuesta de solución.

Palabras clave: Innovación, generación de valor, sistemas de pago, diagnóstico, evaluación de indicadores, cultura.

Abstract

The development of the graduation project under the Consultancy modality titled "Measuring Innovation at CredibanCo in Terms of Value Generation" is situated within the context of the growing importance of innovation in the financial sector in Colombia, particularly in payment systems. Despite various innovative initiatives, CredibanCo faces challenges in effectively measuring its innovation results both internally and externally, which is why it seeks to design alternatives that enhance innovation, creating value in the market as well as for its customers. To achieve this, a diagnosis was made based on the analysis of secondary information using tools such as PESTEL, SWOT, Porter's Five Forces, financial analysis, value chain, and benchmarking; primary information was gathered and analyzed through surveys applied to employees and clients; and the innovative proposal was developed through the identification of indicators broken down into the six pillars of CredibanCo's innovation culture: resources, processes, success, values, behavior, and organizational climate, which allow the evaluation of innovation in terms of incident control in projects, optimization of response times between work teams and clients, employee participation in innovative projects, organizational culture, and internal and external satisfaction levels. Additionally, the importance of implementing a structured framework for monitoring and evaluation is highlighted. Furthermore, attributes such as agility, recognition, and quality, among others, are emphasized as essential to maintaining market leadership. These results were presented to CredibanCo in June 2024, with feedback including the incorporation of the financial budget needed by CredibanCo to implement the proposed solution.

Keywords: Innovation, value generation, payment systems, diagnosis, evaluation of indicators, culture.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras.....	10
Lista de Tablas	11
Introducción.....	12
Objetivos.....	14
<i>Objetivo general.....</i>	<i>14</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>14</i>
Justificación	15
Marco Institucional.....	17
Marco Contextual y Conceptual	21
<i>Definición de Innovación empresarial.....</i>	<i>21</i>
<i>Cultura de innovación</i>	<i>22</i>
<i>Habilitantes para una cultura de innovación:.....</i>	<i>23</i>
<i>Evolución de las transacciones financieras y su digitalización</i>	<i>25</i>
Diseño Metodológico de la Consultoría.....	28
Diagnóstico Organizacional	39
<i>Análisis de CredibanCo a partir de información secundaria:</i>	<i>39</i>

Medición de la innovación en CredibanCo en términos de generación de valor 9

Resultados de la Solución Innovadora61

Presupuesto para una Cultura Innovadora en CredibanCo66

Conclusiones y Recomendaciones.....71

Conclusiones71

Recomendaciones73

Referencias.....76

Anexos81

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Logo CredibanCo.....	17
Figura 2 Estructura Organizacional.....	18
Figura 3 Sistema de Pago de bajo valor	19
Figura 4 Acceso al SPBV y compensación y liquidación de tarjetas	20
Figura 5 Los seis pilares de la cultura innovadora	23
Figura 6 Análisis Porter a CredibanCo.....	43

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Transacciones acumuladas enero 2023 a junio 2024	44
Tabla 2 Transacciones comparadas junio 2024 vs junio 2023	44
Tabla 3 Comparativa de Atributos Diferenciales: CredibanCo vs Redeban y ACH Colombia	45
Tabla 4 Análisis de CredibanCo a nivel interno y externo Matriz DOFA	49
Tabla 5 Planteamiento de Objetivos Estratégicos	50
Tabla 6 Resultados preguntas abiertas en encuestas aplicadas a personal interno de CredibanCo.....	52
Tabla 7 Resultados preguntas cerradas en encuestas aplicadas a personal interno de CredibanCo.....	55
Tabla 8 Resultados preguntas abiertas en encuestas aplicadas a clientes externos de CredibanCo.....	58
Tabla 9 Resultados pregunta cerrada en encuestas aplicadas a clientes externos de CredibanCo.....	59
Tabla 10 Indicadores propuestos	62
Tabla 11 Plan de acción propuesto	64
Tabla 12 Costos para la implementación del presupuesto de una cultura Innovadora en CredibanCo.....	67
Tabla 13 Tiempos de Implementación del Presupuesto para una cultura Innovadora	69

Introducción

En las últimas décadas, la medición de la innovación ha cobrado gran importancia en la gestión estratégica empresarial, particularmente en organizaciones financieras como CredibanCo. El trabajo de grado en modalidad de consultoría profesional en este ámbito pretende mejorar las capacidades de la empresa para evaluar la eficiencia de sus iniciativas y/o proyectos de innovación y su impacto no solo en términos económicos sino en la generación de la cadena de valor a nivel de cultura organizacional. En el marco del presente documento, el objetivo fue proponer soluciones para potencializar la innovación dentro de CredibanCo, generando valor en el mercado de sistemas de pago y en los clientes en Colombia en el 2024 y 2025.

El estudio de la medición de la innovación en una organización inicia desde la creación de nuevas ideas, hasta la medición de cómo estas llegan a impactar a nivel general en el rendimiento de la organización. Según García, Jiménez, & Gutiérrez (2012), el liderazgo transformacional juega un papel crucial en el desempeño organizacional al promover el aprendizaje y la innovación, lo que a su vez plantea el desafío de desarrollar métricas efectivas que permitan evaluar el impacto real de estas actividades en la competitividad de la organización.

No obstante, muchas empresas encuentran barreras para implementar mecanismos que les permitan medir adecuadamente los resultados de las iniciativas innovadoras, tal como lo señala Del Rey & Laviña (2008) “es muy difícil identificar un conjunto de indicadores completo y sensible para expresar la complejidad de la actividad innovadora de la empresa” (p. 95).

En el caso de CredibanCo, la falta de un esquema estructurado para la medición de la innovación ha limitado la capacidad de la organización para poder evaluar el impacto de sus iniciativas y tomar decisiones informadas. De acuerdo con Ahmed, Shepherd, Ramos, & Ramos

(2012), la innovación requiere de un enfoque sistémico que permita de manera adecuada la vigilancia y administración de la innovación, ya que esta hace un llamado a la acción y competitividad que traducido es la generación de valor en la organización. En este contexto CredibanCo, presenta una oportunidad para mejorar e implementar nuevos mecanismos de medición de la innovación.

Al realizar el planteamiento del problema se puede decir que, a pesar de las diferentes iniciativas innovadoras implementadas por CredibanCo, la empresa carece de mecanismos para evaluar los resultados obtenidos en términos no solo financieros como lo expone Goñi (2014), “La innovación, es un capital intangible muy importante y con valor de futuro. Y es un activo porque es un valor de carácter no directamente económico que determina el éxito económico a futuro de una organización” (p.405).

Por lo tanto, el presente trabajo de grado se enfoca en responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo debería CredibanCo medir la innovación en la organización en términos de generación de valor? Planteamiento que busca explorar las mejores prácticas y herramientas para la evaluación de la innovación considerando seis pilares de una cultura innovadora como los son: recursos, procesos, éxito, valores, conducta y el clima organizacional (Rao & Weintraub, 2014).

Por último, el presente trabajo de grado cuenta con varias secciones para detallar de manera integral los resultados de la consultoría realizada. Iniciando, ofrece una revisión de la literatura académica que guarda referencia con la medición de la innovación y su impacto en la generación de valor, lo que permitió la construcción del marco contextual y conceptual. Además, se detalla el diseño metodológico de la consultoría, el diagnóstico organizacional, los resultados de la solución, el presupuesto, las conclusiones y recomendaciones para CredibanCo.

Objetivos

Objetivo general

Proponer soluciones para potencializar la innovación dentro de CredibanCo, generando valor en el mercado de sistemas de pago y en los clientes en Colombia en el 2024 y 2025.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico identificando los atributos que son valorados por los clientes tanto internos como externos de CredibanCo para considerar una organización innovadora a través de un diagnóstico interno y externo.
- Proponer soluciones de cambio dentro de CredibanCo que promuevan la integración de una cultura organizacional de innovación y optimicen los procesos operativos, con el fin de monitorear el comportamiento de los indicadores en los proyectos.
- Definir indicadores claves de evaluación en CredibanCo que generen valor a las diferentes unidades de negocio como a los clientes finales y los consumidores de Colombia y que permitan el acompañamiento por parte de la Dirección de planeación estratégica e innovación de CredibanCo para potencializar y mantener la innovación en términos de generación de valor dentro de la entidad.

Justificación

La industria de pagos electrónicos según el informe de gestión de CredibanCo 2022 ha venido creciendo en el último año en un 6,42%, la bancarización en Colombia en el 2022 asciende al 91,8%, es decir que de cada 10 colombianos 9 cuentan con algún producto financiero (Credibanco, 2022), y la adopción de diversidad de pagos sin contacto se ha acelerado desde pandemia, nuevos proyectos de gobierno como lo es “Open finance”, ha retado a varias entidades financieras y de sistemas de pago a estar en continua innovación.

En el marco internacional según The World Bank en “Digital progress and trends report digital progress and trends report 2023”, realizan el análisis de cómo se genera la adopción digital en países como India donde entre el 2018 y 2022 aumento un 170% el uso de internet gracias a varios ajustes que se realizaron desde el ecosistema de pagos, adicional menciona que las empresas de los países de ingresos bajos y medianos tienen un amplio potencial para implementar la tecnología en los sistemas de pago, como lo son los países suramericanos (World Bank Group, 2023, pp. 5, 30).

De ahí que para una empresa como CredibanCo, este estudio es fundamental porque le permitirá evaluar de manera estructurada la efectividad de sus iniciativas de innovación, asegurando que estas generen un impacto real en términos de eficiencia, competitividad y valor para sus clientes; puesto que CredibanCo, al operar en un mercado donde la competencia cada día crece con las Fintech y nuevas soluciones de pagos digitales, hace indispensable contar con métricas claras que permitan medir el impacto de sus innovaciones en la generación de valor.

En este contexto, la consultoría en modalidad de trabajo de grado permitió identificar y diseñar indicadores específicos para la medición de la innovación en CredibanCo, basados en seis pilares estratégicos como lo plantea Rao & Weintraub (2014): recursos, procesos, éxito, valores, conducta y el clima organizacional. La implementación de estos indicadores permitirá a

CredibanCo optimizar la eficiencia operativa, reduciendo en un 30% el tiempo de gestión de incidentes en proyectos de innovación. También contribuirá a fomentar la cultura innovadora, aumentando en un 30% la satisfacción interna de los colaboradores a través de incentivos y reconocimientos. Así como, impulsará el intraemprendimiento, financiando tres proyectos innovadores que generen impacto tangible, y fortalecerá la experiencia del cliente, mediante un índice de percepción de innovación basado en encuestas aplicadas a empleados y clientes, planteamiento que está diseñado ejecutarse en un periodo de doce meses.

El liderazgo de CredibanCo en el mercado está enmarcado en su capacidad para medir las iniciativas innovadoras no solo en términos de rentabilidad, sino también bajo un enfoque de sostenibilidad (ambiental, económico y social). Contar con herramientas de medición efectivas no solo le permitirá evaluar el impacto de sus iniciativas, sino también plantear estrategias más acertadas para fortalecer su misión de sustituir el efectivo, impulsar la inclusión financiera y transformar la forma de hacer transacciones en Colombia.

Este análisis realizado representa una oportunidad para CredibanCo de consolidarse como referente en innovación dentro del sistema financiero colombiano, fortaleciendo su crecimiento sostenible y asegurando su liderazgo en un entorno altamente competitivo.

Marco Institucional

CredibanCo al ser una de las principales empresas participantes dentro del proceso de servicios de pago financieros en el país, es reconocida por su compromiso con estar estrechamente relacionada al desarrollo de I+D y su aplicación contribuyendo al desarrollo tecnológico nacional a la vanguardia competitiva, siendo un sistema de pagos de bajo valor que ofrece “servicios de compensación y liquidación de órdenes de pago o transferencias de fondos, y otras funciones que adquirentes y emisores le delegan como su Proveedor de Servicios de Pago” (Credibanco, 2023). Cuenta con una fuerza de trabajo de alrededor de 939 colaboradores y su sede principal se encuentra ubicada en Carrera 7 No. 71-21, Bogotá, Colombia.

Figura 1

Logo CredibanCo



Nota. Recuperado de Credibanco (www.credibanco.com).

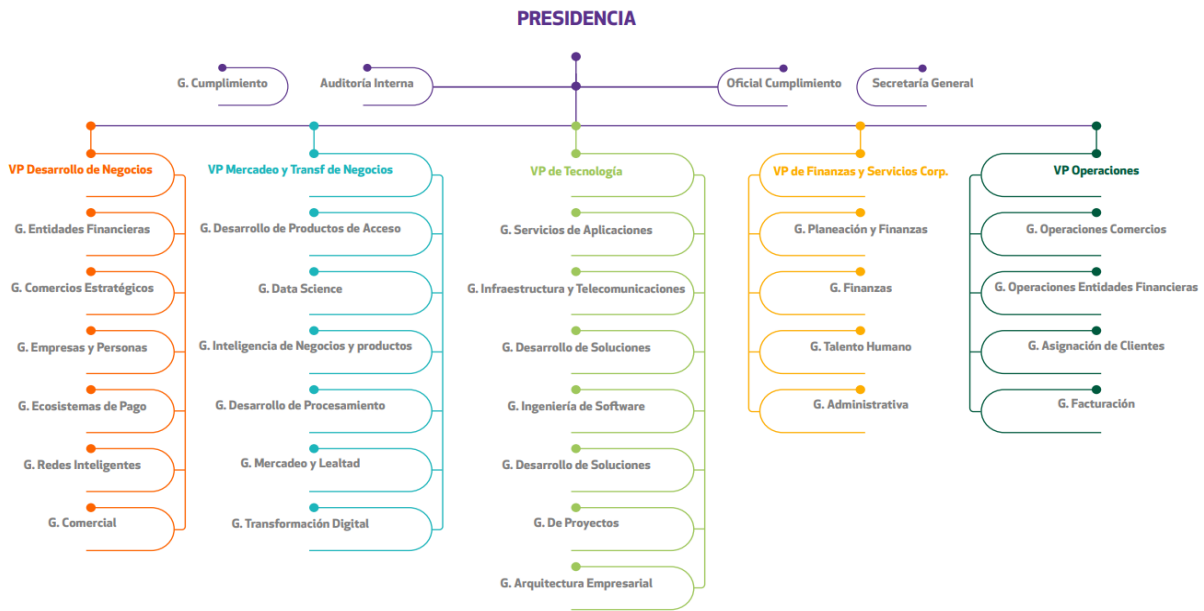
Misión: “Impulsar los sueños de las personas y el éxito de los negocios en Colombia, transformando la forma de hacer sus transacciones” (Credibanco, s.f.).

Visión: “Ser referente en el desarrollo de la industria de pagos en Latinoamérica. En el año 2026, CredibanCo tendrá ingresos por 1,3 billones de pesos, de los cuales el 60% provendrá del desarrollo de negocios en nuevos mercados” (Credibanco, s.f.).

Estructura Organizacional:

Figura 2

Estructura Organizacional



Nota. Recuperado de Credibanco (www.credibanco.com).

Reseña Histórica:

“Se creó la asociación bancaria CredibanCo en 1971; en 1984 hacen su aparición los primeros datáfonos en Colombia” de lo cual se beneficia la empresa pues inició su venta de datafonos inicialmente para transacciones con tarjetas Visa; “a 2020, CredibanCo es una organización innovadora, ofreciendo soluciones a través de múltiples canales, tanto online como offline, y apoyando la transformación digital de los negocios colombianos” (Credibanco, s.f.).

Posición en el mercado:

Dentro del sistema financiero de Colombia se definen dos principales actores, quienes intervienen en los SPBV (Sistemas de pago de bajo valor) y en los SPAV (Sistemas de pago de alto valor):

Figura 3

Sistema de Pago de bajo valor

	Número de operaciones		Promedios diarios ⁴¹				Principales operaciones
			Valor				
	2021	2022	2021 Nominal (miles de millones de pesos)	Porcentaje del PIB	2022 Nominal (miles de millones de pesos)	Porcentaje del PIB	
Sistemas de pago de bajo valor							
ACH Colombia	1.201.214	1.318.505	5.616	0,47	6.823	0,47	-Pagos recurrentes de nóminas, pensiones, proveedores, seguridad social, dividendos y en general de la facturación por la compra de todo tipo de bienes y servicios, así como recaudos automáticos por estos mismos conceptos.
ACH: Cenit	66.225	91.315	1.130	0,09	1.273	0,09	-Principalmente giros y pagos de la nación a los entes territoriales.
Cedec	22.819	19.256	621	0,05	610	0,04	-Cheques por concepto de compra y venta de bienes, servicios y extinción de obligaciones entre otros.
Redes de tarjetas	3.343.067	5.141.523	467	0,04	725	0,05	-Transacciones con tarjetas débito y crédito.

Nota. Recuperado de Banco de la República, 2023,

(https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10690/RIF_2023.pdf?sequence=7).

El Banco de la República (2023) sostiene que algunas de las infraestructuras financieras están asociadas con cada uno de los instrumentos de pagos al por menor en la economía y dentro de la infraestructura de SPBV intervienen las cámaras de compensación automatizadas de pagos electrónicos (ACH, por su sigla en inglés): ACH-Cenit (administrada por el banco central) y ACH Colombia, las cuales reciben órdenes electrónicas de pago para la transferencia de fondos; las redes CredibanCo, Redeban, Mastercard, Visa y Visionamos, las cuales procesan transacciones con tarjetas débito y crédito realizadas en los establecimientos de comercio y en los cajeros automáticos, y la Cámara Electrónica de Compensación de Cheques (Cedec).

Adicionalmente, al relacionar la cantidad de entidades con acceso al SPBV y su participación en las transacciones a finales de marzo del año 2023, es posible identificar que CredibanCo presta las funciones a través de la figura de proveedor de servicios de pago,

“mostrando así el papel importante que desempeña para los adquirentes y emisores, prestando servicios como procesador emisor, procesador adquirente, agregador y proveedor de tecnologías de acceso” (Banco de la República, 2023).

Figura 4

Acceso al SPBV y compensación y liquidación de tarjetas



Nota. Recuperado de Banco de la República, 2023,

(https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10690/RIF_2023.pdf?sequence=7).

Marco Contextual y Conceptual

En el contexto de un mercado dinámico y competitivo, la capacidad de innovación se ha convertido en un factor crucial para el éxito de las organizaciones como es el caso de CredibanCo. Así que, como se plantea en el libro "Personas innovadoras, organizaciones vivas" de Vanesa Celades, Paco Corma y Ximo Salas, la innovación implica transformar conocimiento en valor, por ende, las personas son un eje esencial para lograrlo dentro de las organizaciones, orientado con una cultura de innovación que habla en todos los niveles marcado por un liderazgo que la promueva, ya que la innovación no se limita a crear nuevos productos o servicios, ni a los desarrollos tecnológicos, se orienta a la organización dentro de su modelo de negocio (Celades, Corma, & Salas, 2022).

Por tanto, para comprender adecuadamente cómo medir la innovación en términos de generación de valor en CredibanCo, es vital analizar los fundamentos de una cultura innovadora, tomando como referencia lo planteado por Rao & Weintraub (2014), en donde se identifican seis pilares clave que sustentan esta cultura: recursos, procesos, éxito, valores, comportamiento y clima. Estos elementos no solo proporcionan un marco conceptual para evaluar el estado actual de la organización, sino que también guían la propuesta de solución para abordar el reto planteado por CredibanCo.

Definición de Innovación empresarial

En la actualidad, se evidencia cada vez más la estrecha relación existente entre la actividad económica a nivel mundial y el grado de innovación en las empresas al generar cambios significativos en los productos, servicios y creación de nuevos modelos de negocio entre otros, y de esta manera lograr aumentar su ventaja competitiva en el mercado. De ahí que, como lo indica Varela (2014), la competitividad y la creciente evolución y transformación de las empresas están fundamentadas en la innovación como eje central de todo proceso empresarial.

Al hablar de innovación, es importante entender las diferencias a nivel empresarial que existen entre la “creatividad, invención e innovación”, tal y como lo expresa Varela (2014) en su libro Innovación Empresarial, “La creatividad es la capacidad de poder generar una idea útil y original” (p.244), ahora “la invención se relaciona con el desarrollo y la materialización de una idea creativa, universalmente nueva en un prototipo, en un modelo, en un concepto, en una idea” (Varela, 2014, p. 244). Por su parte “la innovación, es el proceso mediante el cual esos prototipos, modelos, conceptos o ideas se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes” (Varela, 2014, p. 244).

Cultura de innovación

Como lo menciona Naranjo & Calderón (2015), “la cultura organizacional es un determinante fundamental de la capacidad innovadora de las empresas” (p.235), por tanto, las organizaciones que están orientadas a adoptar la innovación como parte de su cultura organizacional, son aquellas que logran “gestionar de manera más inteligente sus dos principales funciones: explorar y explotar. Explorar, entendido como encontrar beneficio para crear valor en el presente y explorar como búsqueda permanente de oportunidades para crear valor a futuro” (Gobierno Digital, s.f.).

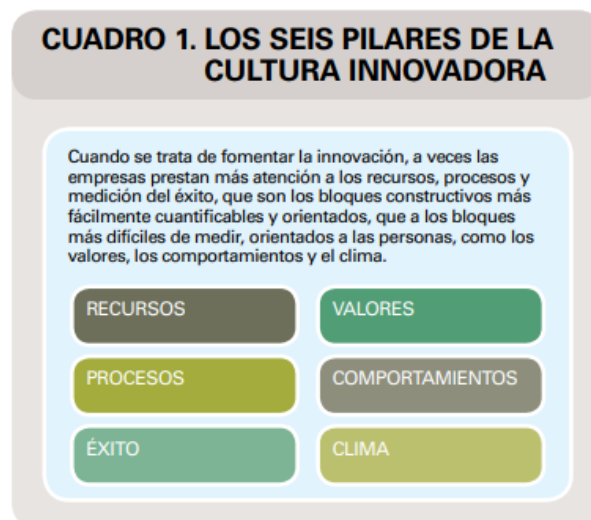
De ahí que, la innovación no debe estar aislada de la cultura organizacional, por el contrario, debe ser integrada, acogida y adoptada como parte esencial de la estructura y procesos de la organización con tareas establecidas y responsables (Gobierno Digital, s.f.). La cultura de innovación busca generar valor a la organización tanto en el presente como promoviendo la experimentación hacia el futuro para mantenerse competitivas y adaptarse eficientemente al entorno cambiante del mercado. Esta cultura de innovación debe estar impregnada en todos los colaboradores de la empresa independientemente de su nivel jerárquico, puesto que todos deben estar involucrados, motivados y dispuestos a que desde sus roles y funciones propendan y promuevan la innovación.

Pilares de una cultura de innovación

La innovación se ha convertido en un factor clave para el éxito y la competitividad de las empresas en el mundo actual, cada vez más cambiante y globalizado; sin embargo, construir una cultura organizacional de innovación requiere del desarrollo de una serie de pilares fundamentales que sienten las bases para que CredibanCo siga manteniendo su reconocimiento ampliamente innovador y se convierta en un motor de crecimiento sostenible:

Figura 5

Los seis pilares de la cultura innovadora



Nota. Recuperado de ¿Es innovadora la cultura de su empresa? (p.35), por Rao & Weintraub, 2024.

Habilitantes para una cultura de innovación:

Recursos

Es necesario asignar tiempo, dinero y personal para apoyar la innovación, esto puede incluir la creación de equipos de innovación, la inversión en tecnología y la asignación de presupuestos para proyectos de innovación; en las empresas caracterizadas por la innovación constante aparece el dilema ¿Cómo sostener su línea de negocio tradicional con la inversión

requerida y también sus nuevas líneas de negocio? “El descuido en cualquiera de ambas podría ocasionar la declinación del equilibrio de la empresa a futuro” (Bernasconi, 2015). Así las cosas, la gestión del recurso know how y especialización del personal interno es primordial en la generación de nuevas ideas en busca de permanecer a la vanguardia en el sector financiero aportando el servicio de procesamientos de pago novedosos y la gestión del presupuesto debe ser consistente a la hora de accionar los procesos de innovación sin afectar el posicionamiento actual de CredibanCo conseguido con los procesos tradicionales.

Procesos

“Supone la creación de un nuevo proceso, de nuevos sistemas organizativos aplicados a la producción, de ahorro de energías, mejoras logísticas o de sistemas” (Bernasconi, 2015, pp. 42, 43). De esta forma, se identifica si CredibanCo promueve la automatización de sus procesos internos innovadores en busca de eficiencias en costo y tiempo en la empresa totalmente independiente de las diferentes áreas o de lo contrario, si, por ejemplo, los empleados se ven afectados por el manejo de los procesos o “way of working” actuales por el tiempo o reprocesos que toma.

Éxito / incentivos

El éxito de la innovación, como lo menciona Rao & Weintraub (2014) “puede ser registrado a nivel externo, a nivel empresarial y a nivel personal”. En el ámbito externo, el reconocimiento refleja la percepción positiva que tienen los clientes y competidores sobre la empresa en términos de innovación, así como, si la innovación ha resultado rentable a nivel financiero. De ahí que el éxito contribuye en el fortalecimiento de los valores, comportamientos y procesos al interior de la empresa, lo que se ve reflejado en diferentes acciones y decisiones, como la asignación de recompensas, incentivos, la contratación de personal y la aprobación de procesos. Dentro del desarrollo de la investigación el éxito lo relacionamos a los incentivos.

Valores

Los valores en una organización son fundamentales, ya que influyen en las prioridades y decisiones que se toman, y esto se evidencia en la asignación de recursos, como el tiempo y el dinero. En el contexto de la innovación empresarial, las compañías innovadoras destinan dichos recursos para fomentar el emprendimiento, estimular la creatividad y promover la formación continua de sus colaboradores. Es importante destacar que son las acciones concretas las que verdaderamente reflejan los valores arraigados en la cultura empresarial (Rao & Weintraub, 2014).

Conducta

Como se menciona en el libro “Personas innovadoras, organizaciones vivas” por Celades, Corma, & Salas (2022), la productividad se relaciona con la innovación y para ello la conducta de los empleados de la organización es vital para poder medir si la cultura está inmersa para volverse en acción. Dentro de los temas que hay que revisar en la conducta es si el talento humano puede convivir con escenarios VICA (volátiles, incertidumbre, complejos y ambiguos), cuestionan desde su rol y conocimiento de forma crítica.

Clima Laboral

El clima laboral se relaciona como se menciona en el libro “Personas innovadoras, organizaciones vivas” por Celades, Corma, & Salas (2022) en la figura 2.2. fuente Business Review No. 230 de Joe Weintraub y Jay Rao (Celades, Corma, & Salas, 2022): la “colaboración, confianza y la simplicidad, en donde no exista burocracia, responsabilidad, toma de decisiones desde cada uno de los roles, trabajo en equipo, comunidad, coherencia y franqueza” (p.22).

Evolución de las transacciones financieras y su digitalización

Según Asobancaria (2023), se analiza cómo están los sistemas de pagos inmediatos en el mundo, industria que actualmente CredibanCo se dedica, durante los últimos 10 años el sistema financiero se ha enfocado en la transformación digital, ampliando el acceso a más

personas, a través de la sencillez, confiabilidad, y los sistemas de pago se espera que sean en segundos que esté el dinero enviado de un lugar a otro, 24 horas al día 7 días de la semana, todos los días del año, integrándose varios sistemas en uno, donde para el usuario final sea transparente la plataforma que utilizó, al final es un pago inmediato con una necesidad de rapidez y sencillas en el servicio. Estos servicios se popularizaron con el tiempo ya que no dependen de un cupo de aprobación, como las tarjetas de crédito, y menores costos administrativos, adicional a nivel macroeconómico para los países es la forma de contabilizar los movimientos de los dineros, formalizar la actividad económica y reducir el uso del efectivo, que tiene beneficios a nivel de gestión monetaria.

Es así como todos los procesos de digitalización de los países de economías emergentes se han focalizado en:

- Transformación de sus bancos centrales
- Promover ecosistemas competitivos y abiertos
- Algunos países sus bancos centrales proveen todo el sistema de pago
- Disminuir los costos
- Acercar más los sistemas de pagos a la población en general

Beneficios de los usuarios en usar sistemas de pagos inmediatos:

- Reducción del riesgo de que una transacción no tenga fondos
- Aumento de la velocidad en los pagos en el sistema
- Bancarización, inclusión financiera
- Aumento de los ingresos de un país

Ejemplo, como se indica en Asobancaria (2023) en Tailandia, llegó a tener más de 36,3 millones de usuarios, y la mitad de estos no estaban bancarizados y en el 2021 a nivel global el sistema de pagos aumentó entre un 40% y 60%, con esta información se puede inferir que el

sistema de pagos inmediatos, mercado al cual pertenece CredibanCo tiene un potencial de crecimiento alto.

Definición Sistemas de Pago

Según Asobancaria (2023), se ejemplifica lo que significa los sistemas de pago inmediato, son transacciones de dinero en segundos que se inician con un usuario que ordena transferencia de un valor, la entidad financiera en donde están los recursos autoriza la transacción como entidad emisora del dinero, y entidades como CredibanCo, liquidan y compensan la transacción, es decir indican el costo de la transacción y son los encargados de intermediar entre usuario y entidad financiera y al final resulta un mensaje de notificación de envío del dinero o del pago.

Sistemas de pago en Colombia para el 2025

Según la República (s.f.), a partir de mayo de 2025 saldrá a producción un sistema de pago inmediato, donde sin importar donde estén los recursos el usuario podrá realizar transferencias en tiempo real, el objetivo es crear un ecosistema de sistemas de pago y minimizar el uso de efectivo como se ha visto en casos exitosos como en Brasil y Suecia.

Diseño Metodológico de la Consultoría

Considerando la necesidad por la cual una de las empresas más importantes de Colombia dentro del mercado financiero inició contacto con la Universidad EAN para encontrar alternativas de solución y potenciar la generación de valor a sus clientes, la cual es ¿Cómo CredibanCo debería medir la innovación en la organización en términos de generación de valor?, se empleó la metodología de la Universidad EAN dispuesta para la modalidad consultoría profesional, que implica cinco diferentes pasos: (1) conocimiento del reto, (2) planteamiento de la ruta de solución, (3) diagnóstico a partir del análisis de información secundaria, (4) aplicación de instrumentos - captura de información primaria y (5) desarrollo de la propuesta innovadora.

Conocimiento del reto:

Inicialmente, dentro del ejercicio de consultoría realizado para CredibanCo fue de vital importancia tener la primera reunión con el cliente para identificar la causa original de su necesidad, los procesos que actualmente maneja CredibanCo, el impacto de realizar la medición exclusivamente a nivel financiero de sus proyectos de innovación para llegar a una solución efectiva identificando el valor generado hacia los clientes de CredibanCo y potenciarlo a un índice más alto y controlado, “Por lo general, los problemas u oportunidades manifestados por el cliente están relacionados con un conjunto de causas, efectos, fenómenos, tendencias, eventos y otros asuntos que rodean a la organización” (Consultandes, 2022).

Planteamiento de la ruta de Solución:

Considerando el análisis causa efecto realizado antes, durante y después del primer encuentro con CredibanCo, como paso subsecuente se desarrolló la consecución y análisis de la información secundaria con el fin de conocer oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades, la generación de valor a los clientes de CredibanCo, su nivel de diferenciación

frente a la competencia y la relación con stakeholders; adicional, con el fin de indagar aspectos particulares importantes para los usuarios de los productos y servicios prestados por CredibanCo se aplicaron encuestas a clientes internos y externos de la empresa, cuyos resultados fueron el principal insumo en la identificación de indicadores permitiendo conocer qué es lo que percibe el cliente de CredibanCo, qué espera recibir y de esta forma vincularlos dentro de la propuesta de alternativa de solución. “Hacer un detallado análisis de las victorias permite identificar los diferentes campos de acción y aumenta las posibilidades de éxito de la consultoría” (Consultandes, 2022).

Diagnostico a partir de la información secundaria:

Antes de proceder con la búsqueda y análisis de información secundaria se identifican los stakeholders involucrados en los procesos internos de CredibanCo y quienes influyen en ella a nivel externo, el nivel de influencia o responsabilidad que ejercen, a la hora de plantear las alternativas y presentar los resultados del proyecto, es importante entender las políticas e intereses al interior de la organización para maximizar su satisfacción sobre los resultados de la consultoría (Consultandes, 2022). De esta forma, se contemplaron las herramientas PESTEL, DOFA, 5 fuerzas de Porter, análisis financiero, cadena de valor y benchmarking.

- PESTEL:

El análisis PESTEL es una herramienta para identificar el estado del macroentorno actual de CredibanCo pues los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal dividen el análisis en diferentes enfoques con la particularidad de asignar tiempo y grado de afectación.

1. Político: (Trenza, 2020) sugiere que este factor tiene que ver con la vida política a todos los niveles (local, regional e internacional) que pueda afectar a la actividad de CredibanCo en el futuro; adicional se considera su reconocimiento nacional dentro del análisis.

2. Económico: (Trenza, 2020) lo define como aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que puedan afectar en la ejecución de la estrategia de CredibanCo.
3. Social: En este factor se determinan las tendencias de consumo de la sociedad y se identifican sus cambios, (Trenza, 2020) lo define como aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias) que pueden afectar el ejercicio de la estrategia de la empresa.
4. Tecnológico: Este factor es el de mayor importancia ya que el objeto social de CredibanCo es proponer y operar soluciones tecnológicas innovadoras, por lo cual es necesario advertir los avances tecnológicos dentro del sector y ser consciente del tiempo en el que se verá impactado; (Trenza, 2020) afirma que los factores tecnológicos son decisivos actualmente dada la velocidad de mejora tecnológica.
5. Ecológico: A raíz de los cambios sobre conciencia ambiental que puedan surgir en el tiempo y afectar el ejercicio de la empresa, (Trenza, 2020) los define como aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente y la industria en la que se encuentra la empresa.
6. Legal: Esta estrechamente relacionado con la normativa legal que afecta directa o indirectamente la región e industria en donde ejerce CredibanCo y sus cambios, (Trenza, 2020) dice que son todos aquellos relacionados con la obligación de cumplir las leyes establecidas.

El análisis PESTEL contribuye a la identificación de Oportunidades y Amenazas de CredibanCo y el periodo de tiempo en el que se puede ver afectada (corto, mediano y largo plazo) dentro de cada factor, siendo una industria altamente tecnológica y competitiva se hace necesario monitorear estos cambios y su impacto en la empresa.

- Las cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, concebido por Michael Porter, se ha convertido en una herramienta fundamental en el campo de la estrategia empresarial y

académica a nivel mundial, permitiendo comprender el entorno competitivo de cada industria y facilitando el diseño de estrategias para mantener una ventaja competitiva (Porter M. , 2015).

Las Cinco Fuerzas de Porter representan distintas fuentes de competencia que impactan en la rentabilidad y el desempeño de las empresas en una industria determinada (Porter M. , 2014). Al analizar y evaluar cada una de estas fuerzas, las organizaciones pueden elaborar estrategias eficaces para posicionarse en su sector y responder proactivamente a las tendencias del entorno empresarial (Michaux & Cadiat, 2016).

A continuación, se describen cada una de estas fuerzas:

1. Rivalidad entre los competidores: Se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas de una misma industria. Esta rivalidad puede generarse en forma de competencia de precios, guerra publicitaria, introducción de nuevos productos y mejora de servicios al cliente, lo que puede conducir a una disminución de los márgenes de ganancia (Porter M. , 2014).
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Evalúa la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado y competir con éxito. Las barreras de entrada, como las economías de escala, los altos costos de inversión y las regulaciones gubernamentales entre otros, pueden limitar la cantidad de nuevos participantes en una industria (Porter M. , 2014).
3. La fuerza de los productos sustitutos: Se refiere a la disponibilidad de alternativas que puedan satisfacer las mismas necesidades del cliente. La presencia de productos sustitutos puede ejercer presión sobre los precios, la calidad y hasta funcionamiento del producto y de esta manera robar cuota de mercado a las empresas establecidas (Michaux & Cadiat, 2016).
4. Poder de negociación de los proveedores: Evalúa la influencia de los proveedores en los términos y condiciones de venta de insumos clave. Los proveedores con alto

poder de negociación pueden imponer condiciones menos favorables a las empresas compradoras, afectando su rentabilidad (Porter M. , 2014).

5. Poder de negociación de los compradores: Se refiere a la capacidad de los clientes para influir en los precios y condiciones de compra en el mercado. Las empresas deben entender las necesidades y preferencias de sus clientes para mantener relaciones sólidas y evitar la pérdida de participación en el mercado (Porter M. , 2014).

En conclusión, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter proporciona una estructura sólida para comprender el entorno competitivo de una industria y desarrollar estrategias que maximicen la posición competitiva y la rentabilidad a largo plazo de las empresas (Porter M. , 2014). Aplicar este modelo permitiría a CredibanCo conocer su ventaja competitiva al identificar las áreas donde se destaca frente a sus competidores, así como las áreas donde podría mejorar o enfrentar desafíos. Esto brinda a CredibanCo una visión estratégica integral de su posición en el mercado, permitiéndole capitalizar sus fortalezas y abordar sus áreas de mejora para mantener su liderazgo y rentabilidad a largo plazo.

- Análisis Modelo de Negocio

El modelo de negocio (Pigneur, 2011) plantea una metodología para analizar a la empresa desde la visión de mercado y cliente, de una forma simple y ágil, en el cual a través de un lienzo ayuda a orientar y priorizar la entrega de valor a los clientes.

Un modelo de negocio sirve para plantear las estrategias basado en cómo la empresa busca y crea valor en el cliente, el cual contiene nueve bloques de la siguiente manera:

1. Segmentos de clientes: a quién está dirigido la propuesta de valor.
2. Los canales de venta: a través de cuáles medios entregas la propuesta de valor.
3. Las relaciones con los clientes: experiencia y servicio que se transmite al cliente.
4. La propuesta de valor: los entregables en manos del cliente que satisfacen sus necesidades.

5. Las actividades claves: lo que se requiere para generar la propuesta de valor.
6. Los recursos claves: lo que se requiere para poder desarrollar las actividades claves, recursos tales como físicos, humanos, infraestructura, tecnología, entre otros.
7. Flujo de ingresos: lo que generará entrada de dinero al modelo.
8. Estructura de costos: cómo se gestiona para cubrir los gastos.
9. Los socios claves que harán que el modelo fluya con lo requerido.

Tras identificar los patrones de la empresa se debe diseñar el modelo basado en el lienzo, donde, mediante conocimiento de los clientes, la ideación, la narración de historias entre otros ayudará a construirlo, sin olvidar la estrategia de un modelo, vinculando las fuerzas externas e internas para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DOFA).

Por tanto, el modelo de negocio le sirve a toda empresa en cualquier industria para implementar mejoras en su gestión identificando su modelo actual si está alineado a las necesidades de los clientes y genera un diferencial a los mismos. Aplicar este modelo a CredibanCo nos ayudó a entender el modelo actual de la entidad, sus estrategias y los diferenciales que entrega para así plantear las soluciones de medición de la innovación basados en su modelo actual.

- Análisis financiero

Tras analizar el modelo de negocio de las empresas, es importante comprender su situación financiera y si está alineado a la estrategia planteada en su modelo, para que se pueda implementar la propuesta de valor. Es así como, el análisis financiero deja visualizar la salud económica de la empresa encontrado elementos de valor dentro del diagnóstico de sus estados financieros y de resultados de un determinado periodo (Roldán, 2024).

Para el caso de CredibanCo se utilizará para la comprensión financiera los estados de resultados y balance general de los años 2022 y 2023, y se realizará un análisis horizontal comparando los resultados de los dos años, validando la variación porcentual de los ingresos, otros ingresos, los costos, gastos administrativos y nivel de endeudamiento, para comprender a

nivel de ingresos si ha aumentado el uso de los servicios de la entidad, otros ingresos si este está apalancando la operación principal de CredibanCo o si por el contrario crecen a mayor velocidad que los ingresos operacionales. Por el lado de los costos y gastos administrativos el análisis orientó a la eficiencia del uso de los recursos y el tamaño de la empresa, si ha sido necesario el crecimiento del personal para apalancar el crecimiento de la operación. Y a nivel de endeudamiento como se está generando los flujos de ingresos que pueden generar dependencia a nivel de endeudamiento con bancos o no. Adicional se planteó el análisis de efectivo para la comprensión de la cantidad de dinero que está utilizando la empresa.

Otro análisis que se incluyó es el resultado del ejercicio y crecimiento del patrimonio, la rentabilidad operacional, bruta y del activo (ROA) y la razón corriente para comprender la estrategia ejecutada como crea valor no solo a los clientes y a la entidad, a sus accionistas y si es una empresa sostenible económicamente en el tiempo, para que la solución de medición de la innovación planee indicadores que aporten a estos indicadores.

- Análisis DOFA

El análisis DAFO, FODA, DOFA o SWOT conocido por sus siglas que corresponden a Strengths (Fortalezas), Weaknesses (debilidades), Opportunites (Oportunidades) y Threats (Amenazas), tiene su origen en la obra de "Business Policy. Text and cases (1965), escrita por cuatro profesores de la Universidad de Harvard – Edmund Philipes Leardend (1900-1991), Roland Cris Christensen (1919-1999), Kenneth Richmond Andrews (1916-2005) y William D. Guth" (Speth, 2016). Este análisis es una herramienta fundamental en la planeación estratégica, ya que permite comprender la situación actual de una organización "empresa, administración pública o asociación" (Speth, 2016, p. 9). Además, se considera "una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones" (Sánchez, 2020).

Este análisis permite comprender "los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), así como seleccionar los factores identificados

en función del impacto esperado, pudiendo ser positivo (fortalezas y oportunidades) o negativo (debilidades y amenazas)” (Speth, 2016).

Por consiguiente, el análisis DOFA implica la construcción de estrategias que faciliten “a la organización “conectar” sus acciones con las posibilidades (oportunidades) que puede aprovechar en su entorno externo, así como prepararse para enfrentar los peligros (amenazas), apoyándose en sus fortalezas y reduciendo el impacto negativo que pueden tener sus debilidades” (Codina, 2011, p. 92).

El análisis DOFA se divide en cuatro categorías:

1. Fortalezas: Son las características internas positivas de la organización que le proporcionan una ventaja competitiva con respecto a sus competidores (Speth, 2016).
2. Oportunidades: Son factores externos favorables que una organización puede aprovechar para mejorar su posición competitiva y lograr sus objetivos estratégicos, convirtiendo las oportunidades en fortalezas (Speth, 2016).
3. Debilidades: Son las características internas negativas que pueden afectar el desempeño y/o posición competitiva de la organización. Es fundamental, reconocer las debilidades internas, y trabajar en mejora de los puntos afectados (Speth, 2016).
4. Amenazas: Son factores externos que representan desafíos o riesgos para la organización. Como lo menciona Speth (2016) “Cuando se detectan a tiempo, la organización puede anticiparse mejor a ellas y el impacto que tiene en el rendimiento se puede reducir o invertir” (p.17).

Como resultado de la aplicación del análisis DOFA, las organizaciones como CredibanCo, pueden tener una visión clara de su situación actual, así como, las oportunidades y desafíos que enfrenta en el mercado. De ahí que, al utilizar esta información, las organizaciones pueden capitalizar sus fortalezas y oportunidades, mientras desarrolla estrategias para abordar sus debilidades y mitigar las amenazas. Por tanto, el análisis DOFA

facilita la toma de decisiones sirviendo como una guía estratégica para que CredibanCo fortalezca su posición competitiva y logre sus objetivos a largo plazo.

- Benchmarking

El Benchmarking es un proceso estructurado que se utiliza para evaluar comparativamente a dos organizaciones del mismo nicho para revisar las mejores prácticas, evaluar y comparar desempeño (Kirchner). Para el caso de CredibanCo, se analiza su participación en el mercado con el fin de identificar a su principal competidor y los valores agregados que la diferencian de la competencia. Además, se examinan las mejores prácticas de la competencia que generan una mayor participación.

- **Captura de la información primaria - Aplicación de instrumentos**

En la mercadotecnia existen herramientas variadas que ayudan a identificar tendencias de consumo, crear productos nuevos que satisfagan las necesidades de los consumidores y atributos positivos o negativos de los consumidores sobre la percepción de productos o servicios, de esta forma una de ellas es la Investigación de mercados, (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2006) afirman que este proceso consiste en el diseño, colecta de datos y análisis que facilitan la toma de decisión sobre la viabilidad del negocio/mercado; en este caso esta herramienta facilita indagar sobre los aspectos importantes percibidos por los usuarios de los servicios/productos de CredibanCo como nivel de atención, calidad e innovación e identificar cuáles de ellos son indicadores importantes a los cuales se les deba realizar el seguimiento oportuno.

Fase 1: Definición del problema, de las alternativas de decisión y de los objetivos de la investigación:

Durante el desarrollo del trabajo de grado en modalidad consultoría profesional, se emplearon herramientas e instrumentos que contribuyen a la solución de la pregunta problema y los objetivos propuestos. Además, Kotler & Lane(2006), sostienen que algunas investigaciones son de carácter exploratorio, sugiriendo hipótesis e ideas sobre el mismo; otras,

por el contrario, son de carácter descriptivo. Mediante la asesoría a CredibanCo en el proceso de identificar los atributos diferenciales frente a la competencia y su impacto en la generación de valor hacia sus clientes, se adopta la investigación de carácter exploratorio – descriptivo.

Fase 2: Desarrollo del Plan de Investigación:

- Fuentes de Información: Para el desarrollo del trabajo de grado en modalidad consultoría profesional (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2006) se utilizó la información secundaria y primaria; la información secundaria es información que se ha recopilado para cualquier otro propósito y que ya existe, mientras que la información primaria es información original que se recaba con un fin específico.
- Los métodos de investigación: La información primaria se recopiló mediante encuestas para realizar el análisis de datos sobre la percepción de los clientes y a nivel interno de empleados.
- Los instrumentos de investigación: Durante el desarrollo de la propuesta se aplicó dos instrumentos los cuales contienen una parte cuantitativa con un conjunto de preguntas para obtener una respuesta cerrada y una parte cualitativa que contiene preguntas abiertas, para conocer la opinión o percepción de empleados de CredibanCo (Véase Anexo A) y clientes (Véase Anexo B).
- El plan de muestreo: se diseñó un plan de muestreo, que comprende:
 1. Unidad de la muestra ¿Qué tipo de personas serán encuestadas? 17 clientes de ambas líneas de negocio y 12 empleados de CredibanCo.
 2. Procedimiento de muestreo ¿Cómo se debe seleccionar a los sujetos de la muestra? Muestreo a conveniencia del investigador.
 3. Los métodos de contacto a encuestados. Vía e-mail.

Fase 3: Recopilación de la Información:

En esta fase se aplicó las encuestas, considerando que “es probable que algunos sujetos se nieguen a colaborar; otros ofrecerán respuestas parciales o poco sinceras o durante la formulación de las preguntas se pudo influir o sesgar las respuestas” (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2006). Los cuestionarios empleados se presentan en los anexos: empleados (Véase Anexo A) y clientes (Véase Anexo B).

Fase 4: Análisis de la Información:

En esta fase se analizaron las encuestas aplicadas y se tabularon los datos aplicando algunas de las técnicas estadísticas y modelos de decisión, con la intención de descubrir información adicional (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2006).

Fase 5: Presentación de conclusiones y toma de decisiones:

En esta fase se eligieron aquellas variables que fueron relevantes para la selección de atributos positivos y negativos que identifican a los proyectos de Innovación de CredibanCo (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2006).

Desarrollo de la propuesta innovadora.

En esta etapa se presenta al cliente la solución al problema presentado que el equipo encuentra a raíz del desarrollo de los análisis y actividades los cuales están alineados con los objetivos propuestos inicialmente y la estrategia de la organización, “dicho cierre implica la conclusión de las actividades planeadas, el logro de objetivos planteados y la aceptación y apropiación de los resultados por parte del cliente” (Consultandes, 2022).

Diagnóstico Organizacional

Análisis de CredibanCo a partir de información secundaria:

Análisis PESTEL:

A nivel Político – Legal se evidencia el requisito de cumplir con las reglamentaciones nacionales que rigen el Sistema de pagos (Circular externa 008 de 2018, su propuesta de ajuste por la Unidad de Proyección Normativa y ISAE 3402) con el fin de poder ejercer como sistema proveedor del servicio demostrando las garantías de protección y fiabilidad de la información confidencial almacenada (Credibanco, s.f.).

A partir del análisis económico se identifica la tendencia de crecimiento del sector de servicios financieros a nivel nacional y la participación de los actores más grandes en la facilitación de los pagos a través de tarjeta (Banco de la República, 2023).

El consumo de servicios de pago financieros continua en aumento impulsados por el acceso a varios canales, avances tecnológicos e-commerce; sin embargo, el 74% de los colombianos percibe que el efectivo es poco o nada costoso mientras que las tarjetas de crédito son costosas (Banco de la República, 2023).

El uso de medios de pago electrónicos impacta positivamente el medio ambiente debido al no usar papel y contribuir a la disminución del uso energético en tiendas online, pero existen un costo ambiental indirecto derivado del e-commerce debido a las compras desechadas y el costo en logística que este acarrea (Saldarriaga, 2020).

A nivel tecnológico CredibanCo es altamente dependiente de la disponibilidad de internet en las regiones de Colombia para su ejercicio, lo cual hasta el momento no le ha dificultado su función pues oferta dentro de zonas urbanas, adicional se encuentra encabezando la lista de medios de pago con gran índice de innovación, pero un ejemplo de que los nuevos hallazgos no se detienen es el prototipo que está probando Visa en donde la tarjeta

puede leer la huella biométrica para efectuar los pagos en lugar de clave o pin (Visa, s.f.) (Véase Anexo C).

Análisis de Porter:

Rivalidad entre los Competidores:

La rivalidad en el mercado de pagos electrónicos en Colombia es alta, especialmente con actores claves como Redeban, Bold y Visionamos entre otros, los cuales han desarrollado estrategias para atraer y retener clientes. Esta competencia se ha intensificado con la digitalización de pagos, la disminución de costos en las transacciones y la inclusión de nuevos modelos de negocio basados en tecnologías emergentes.

Por su parte, Redeban ha fortalecido su infraestructura con soluciones de pago innovadoras, mientras que Bold ha centrado su estrategia en la facilidad de uso para pequeños y medianos negocios; así como, Visionamos ofrece servicios especializados que responden a necesidades específicas de sus clientes.

Por tanto, CredibanCo para mantenerse competitivo debe continuar innovando y mejorando sus servicios y productos, estableciendo alianzas estratégicas, invertir en tecnologías emergentes como inteligencia artificial para optimizar la seguridad y experiencia del usuario y colaborar con instituciones financieras son factores claves para responder a la competencia y mantener su posición en el mercado.

Adicionalmente, es fundamental para CredibanCo fortalecer las relaciones con proveedores y clientes, anticiparse a la entrada de nuevos competidores y estar en constante innovación tanto a nivel de procesos como tecnológico que le permita responder proactiva y efectiva a la rivalidad entre los competidores existentes.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

A pesar de que CredibanCo disfruta de ciertas barreras de entrada, como los altos costos de infraestructura, certificaciones regulatorias y la confianza de los clientes en sus redes

de pago, al mercado continúan incursionando nuevos competidores con modelos de negocio innovadores, seguros y accesibles.

Como es el caso de las fintechs, que han simplificado las operaciones de pago, ofreciendo soluciones con costos operativos más bajos y con mayores facilidades de uso. Empresas como Mercado Pago y PayU han demostrado que las plataformas digitales están en aumento, lo cual representa una amenaza para empresas tradicionales como CredibanCo.

Por ende, para mitigar este riesgo, CredibanCo debe desarrollar alianzas estratégicas, diversificar su portafolio de productos y servicios, mejorar la experiencia del cliente con procesos más ágiles, innovadores y diferenciales, así como, continuar fortaleciendo sus soluciones de pago con QR, billeteras digitales y tokenización de pagos para fortalecer su posición en el mercado.

La fuerza de los productos sustitutos:

CredibanCo debe seguir innovando y diferenciando sus servicios para hacer frente a la amenaza de productos sustitutos, debido a la diversidad de opciones disponibles para los consumidores. Los pagos en efectivo, aunque están en disminución, continúan siendo una alternativa para algunos mercados, las criptomonedas y otras soluciones de pago, han comenzado a ganar fuerza en ciertos nichos.

Plataformas como Nequi y Daviplata han permitido pagos electrónicos sin necesidad de una infraestructura bancaria tradicional, impulsando la competencia en el sector. Por consiguiente, para contrarrestar esta amenaza, CredibanCo debe fortalecer su propuesta de valor mediante incentivos para comercios y usuarios, simplificar el proceso de pago, optimizar la experiencia del cliente y explorar la integración de nuevas tecnologías, incluyendo soluciones basadas en criptomonedas, puede representar una ventaja competitiva.

Poder de Negociación con los Proveedores:

CredibanCo, cuenta con un poder de negociación parcialmente favorable con los proveedores debido a su trayectoria y la importancia estratégica de sus operaciones dentro del

ecosistema financiero. No obstante, la dependencia de ciertos insumos clave, como la infraestructura tecnológica, procesamiento de transacciones y servicios de ciberseguridad, pueden limitar su capacidad de negociación.

Para fortalecer su posición, CredibanCo debe establecer acuerdos a largo plazo con proveedores estratégicos, negociar tarifas preferenciales por volumen y evaluar diferentes alternativas de diversificación en su cadena de suministros; adicional, la adopción de tecnologías propias y el desarrollo de capacidades internas reduciría la dependencia de terceros, aumentando su autonomía y, asegurando condiciones más favorables en su cadena de suministros.

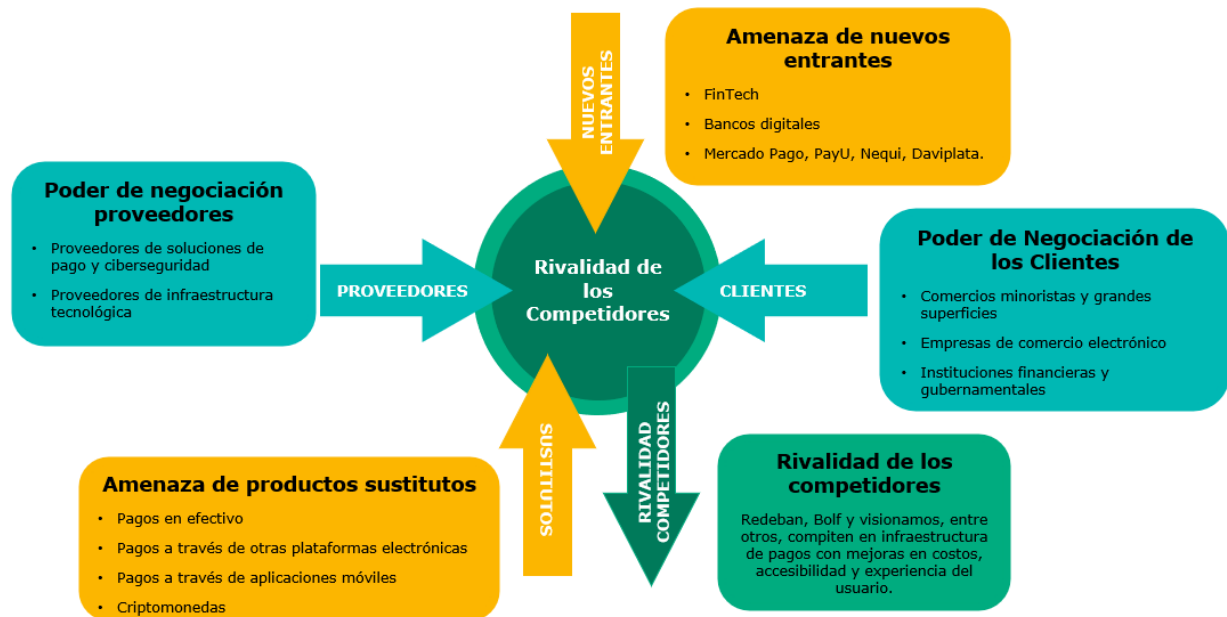
Poder de Negociación de los Compradores:

El poder de negociación de CredibanCo respecto a los competidores podría decirse que es moderado, pero en aumento debido a la creciente oferta de soluciones de pago en el mercado. Las empresas y comercios buscan constantemente plataformas que les ofrezcan menores costos por transacción, mayores beneficios operativos y mejor experiencia para sus clientes, lo que aumenta la presión competitiva sobre los proveedores de servicios de pagos.

Por tanto, CredibanCo debe enfocarse en ofrecer una experiencia personalizada a sus clientes, mejorar sus tarifas y brindar programas de fidelización exclusivos que permitan fortalecer la lealtad y las relaciones con los clientes. Además, el desarrollo de soluciones que brinden un valor agregado, como análisis de datos transaccionales y optimización de costos para comercios, le permitirán mejorar su competitividad y ofrecer alternativas estratégicas que fortalezcan su relación con los clientes (véase Anexo D).

Figura 6

Análisis Porter a CredibanCo



Nota. Elaboración Propia

Benchmarking, análisis de la competencia directa de CredibanCo en Colombia

Según la “información de operaciones realizadas por la entidad” reportado por la Superintendencia Financiera en información acumulada del 31/01/2023 al 30/06/2024 se han realizado en el sistema de pagos más de 5.885 millones de transacciones por un valor promedio por transacción de \$931 mil pesos, de 6 actores del mercado en transacciones financieras y no financieras empresas como Redeban, ACH Colombia, CredibanCo, Servibanca, Banco de la república y Visionamos en transferencias, solicitudes, retiros, pagos, giros y depósitos. Como se evidencia en la siguiente tabla CredibanCo tiene un 16% de participación en el total de transacciones de lo corrido de 18 meses y un 3% en valor del total de transacciones ocupando un tercer lugar de posicionamiento dentro de la competencia directa, quien lidera el mercado es Redeban y ACH Colombia (Financiera, 2024).

Tabla 1

Transacciones acumuladas enero 2023 a junio 2024

Entidad	Cantidad operaciones en millones	% part. Cantidad	Monto operaciones en millones	% part. Valor	ticket medio por operación
Redeban	2.994	51%	\$ 707.933.200	13%	236.436
ACH Colombia	1.864	32%	\$ 4.062.196.755	74%	2.178.856
Credibanco	915	16%	\$ 138.179.793	3%	150.973
Servibanca	69	1%	\$ 24.758.185	0%	358.985
Banco de la Republica	38	1%	\$ 545.702.041	10%	14.266.053
Visionamos	5	0%	\$ 4.635.090	0%	974.996
TOTAL	5.886	100%	\$ 5.483.405.065	100%	931.633

Nota. Tabla de transacciones acumuladas enero 2023 a junio 2024. Elaboración propia, fuente de información Financiera, 2024,

(<https://www.superfinanciera.gov.co/powerbi/reportes/507/487/>).

Comparando la variación porcentual 2024 vs 2023, CredibanCo ha venido perdiendo participación. En el 2023 tenían un 16% en participación en cantidad y en el 2023 paso a un 14%. Quien ha venido ganando mercado es ACH Colombia. El mercado de transacciones creció de un año a otro un 7%.

Tabla 2

Transacciones comparadas junio 2024 vs junio 2023

Entidad	jun-24			jun-23			VAR. % 2024 VS 2023		
	Cantidad operaciones en millones	% part. Cantidad	Monto operaciones en millones	Cantidad operaciones en millones	% part. Cantidad	Monto operaciones en millones	Cantidad operacion millones	% part. Cantidad	Monto millones
Redeban Multicolor	171,2957	49%	\$ 42.045.347	167,9920	52%	\$ 38.620.561,11705	2%	-5%	9%
ACH Colombia	119,8508	35%	\$ 223.696.757	98,5271	30%	\$ 218.453.334,25280	22%	14%	2%
Credibanco	49,9270	14%	\$ 7.359.975	51,1499	16%	\$ 7.942.500,78959	-2%	-9%	-7%
Servibanca	3,6883	1%	\$ 1.422.411	3,8319	1%	\$ 1.390.071,19533	-4%	-10%	2%
Banco de la República	2,1148	1%	\$ 33.013.941	2,4523	1%	\$ 33.471.351,58963	-14%	-19%	-1%
Visionamos	0,2309	0%	\$ 174.078	0,2908	0%	\$ 297.846,72895	-21%	-26%	-42%
TOTAL	347	100%	\$ 307.712.509	324,2440	100%	300.175.665,6734	7%		3%

Nota. Tabla de transacciones comparadas junio 2024 vs junio 2023. Elaboración propia, fuente de información Financiera, 2024,

(<https://www.superfinanciera.gov.co/powerbi/reportes/507/487/>).

Dado el análisis anterior se analizó los atributos diferenciales de Redeband y ACH Colombia vs CredibanCo, para comprender la oferta de valor que puede estar haciendo que ejemplo ACH esté ganando mercado, no solo a CredibanCo sino también a Redeban.

Tabla 3

Comparativa de Atributos Diferenciales: CredibanCo vs Redeban y ACH Colombia

Ítem análisis	CredibanCo	Redeband	ACH
Tipo de empresa	Red procesadora de pagos electrónicos y sistemas de pagos de bajo valor en Colombia	Administradora de sistemas de pago de bajo valor y procesador de pagos electrónicos de Colombia	Empresa de soluciones transaccionales integrales que conectan a diferentes actores del sistema de pago
Portafolio de Servicios	Datafonos, códigos QR, soluciones en punto de venta o digital (internet) transferencias en tiempo real de tarjetas de crédito, habilitación de open finance (datos abiertos) en Colombia	Procesamiento de tarjetas Soluciones de punto de venta (datafonos, códigos QR) eCommerce (enlace y botón de pago), Corresponsales bancarios	Transferencias interbancarias PSE (Pagos seguros en línea) SOI (Servicio Operativo de información) Transfiya (transferencia desde celular
Valores agregados	Seguridad en sus transacciones y líder en el proceso de datos abiertos en Colombia	Integradores digitales de los negocios con los medios de pago, más amplio portafolio de servicios	Innovación con transfiya que conecta a billeteras digitales con la banca tradicional
% participación en el mercado junio 2024	14%	49%	35%

Nota. Elaboración propia, fuente de información (Financiera, 2024), (ACHColombia, s.f.) (RedebanMulticolor, s.f.) (Credibanco, s.f.)

Dados los valores agregados analizados de la competencia de CredibanCo, se identifica, oportunidad de crecimiento de su portafolio de productos, de una forma novedosa, para poder llegar a más clientes en tiempo real.

Analizando la competencia de CredibanCo tiene una gran oportunidad de crecimiento para ganar mercado dado que grandes competidores como es Redeban y ACH tienen mayor participación y cuota de mercado puesto que los competidores se enfocan en temas tecnológicos que generan valores adicionales.

Modelo de Negocio CredibanCo

Dentro del análisis del Modelo de Negocio de CredibanCo encontramos que se basa en el cumplimiento de las necesidades de sus clientes apalancándolos en la tecnología y la seguridad, siendo una empresa con proyección y sostenibilidad en el tiempo, con el reto de estar en continua innovación y ajuste de sus productos y servicios conforme el mercado lo requiera (Véase Anexo E). A continuación, los principales hallazgos de cada uno de los elementos de su modelo de negocio:

- El segmento de los clientes se divide en dos: adquirencias y sistemas de pago de bajo valor, lo que hace que los productos y soluciones se alineen a las necesidades de cada segmento.
- Las relaciones con los clientes, basados en resolver las necesidades con sus soluciones buscan tener con sus clientes relaciones de largo plazo generando un servicio 360° basado en la tecnología, oportunidad, calidad y seguridad.
- Los canales, al ser una empresa basada en la tecnología y en la inmediatez, sus principales canales son la página web y el WhatsApp donde centran el servicio, ahora tienen 28 puntos de atención físicas, las cuales generan atención complementaria o de documentación que se requiere, importante que el journey del cliente a nivel de servicio estén vinculados todos los puntos de contacto incluyendo los físicos.

- La propuesta de valor para los clientes y el negocio está enfocada en el ecosistema de sistemas de pago generar una variedad de productos y servicios a la medida de los clientes, basados en tecnología buscando generar impacto sostenible en Colombia a través de eliminar el uso de dinero, generando disminución de costos en sus clientes y la inclusión en todos los niveles de la población del país.
- Su fuente de ingresos son la venta de productos y servicios de medios de pago, así como las cuotas de mantenimiento y sostenimiento de terminales o datáfonos, la compensación y liquidación de pagos. Las fuentes de ingresos son diversas y con varios actores en el mercado, por lo que hace que sea una empresa sólida y competitiva.
- La estructura de costos es liviana, ya que se basa en productos y servicios donde la tecnología juega un papel clave. Estos integran automatizaciones, inteligencia artificial, transacciones en tiempo real, entre otros, con el objetivo de tercerizar los procesos que pueden impulsar de manera más eficiente el negocio. Los procesos que requieren ser manejados internamente se priorizan a través de equipos técnicos de alto rendimiento.

Según el análisis horizontal de los estados financieros de 2023 versus 2022, se observa que los gastos operativos aumentaron un 15%, mientras que las ventas crecieron un 22%. Esto demuestra que, aunque las ventas aumentaron, los costos asociados a ellas no incrementaron en la misma proporción. Como resultado, la utilidad operativa (bruta) creció un 75% en comparación con 2022. Esto refleja que su estructura de costos está estratégicamente apalancada en herramientas tecnológicas que optimizan y alivianan la distribución de los gastos relacionados directo con la operación.

Análisis Financiero CredibanCo

El año 2023 tuvo una dinámica positiva para CredibanCo, crece el Patrimonio en un +9% gracias a un resultado del ejercicio positivo con un crecimiento del +9%, los ingresos subieron un 22% y otros ingresos bajaron en un -49% evidenciándose que la estrategia está enfocada en los servicios y productos diversos que tiene la entidad. Al realizar el análisis del modelo de negocio, se han enfocado los esfuerzos en generar nuevas soluciones que entenderíamos apalanco el crecimiento de ventas.

Sus costos de ventas incrementan en un 15% no en la misma proporción que las ventas, evidenciando un buen manejo de los costos de los productos porque al analizar la rentabilidad bruta crece un 43% respectó al 2022 ubicándose en el 15.69%. Los gastos de administración disminuyen un 55% posiblemente hubo un ajuste estructural, lo cual genero una variación positiva respecto al 2022 en la rentabilidad operacional del +2%.

La prueba ácida muestra que en el 2023 pueden soportar más veces las deudas con el activo creciendo un +8%. Su nivel de endeudamiento y la quema neta del capital disminuyó evidenciándose fondeo por el lado de bancos porque el corto financiero aumento en un 80% (Véase Anexo F).

Análisis DOFA

El análisis DOFA a CredibanCo, se realizó en dos partes. En primer lugar, se examinaron las fortalezas y debilidades internas utilizando el modelo de Kotler & Lane (2016), en donde se elaboró la “Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades” (p.51). Posteriormente, para el análisis externo de Oportunidades y amenazas, se utilizó la plantilla de validación de Osterwalder & Pigneur (2010). Esta combinación de enfoques permitió la evaluación completa tanto de los factores internos como externos que afectan a CredibanCo y definir estrategias claves para mejorar su posicionamiento y competitividad en el mercado (Véase Anexo G):

Tabla 4

Análisis de CredibanCo a nivel interno y externo Matriz DOFA

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Externo	O1: Optimización operativa.	A1: Competencia y diferenciación en la propuesta de valor.
	O2: Diversificación de mercados.	A2: Evolución de la tecnología y cambios regulatorios.
	O3: Experiencia del cliente.	A3: Nuevos competidores.
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Interno	F1: Reputación y confianza en el mercado.	D1: Estrategias de mercadeo y ventas digitalizadas.
	F:2 Estabilidad financiera y capacidad de inversión en innovación.	D2: Cultura de innovación en procesos internos.
	F3: Desarrollo del talento humano.	D3: Capacidad de producción y escalabilidad para nuevas soluciones.

Nota. Elaboración propia

A partir del análisis de los factores internos y externos, se plantean estrategias específicas para potencializar el crecimiento de CredibanCo y mitigar los riesgos en el mercado.

Tabla 5

Planteamiento de Objetivos Estratégicos

Estrategias	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
F1+O1, O2	Aprovechar la reputación y confianza de CredibanCo para expandirse a nuevos mercados y mejorar su presencia en pagos digitales.	Diversificar alianzas estratégicas con empresas tecnológicas y bancos para mitigar el impacto de nuevos competidores.
F2+O1, O3	Invertir en tecnologías emergentes con respaldo financiero para desarrollar soluciones innovadoras y diferenciar su propuesta de valor.	Usar la estabilidad financiera para acelerar la transformación digital, garantizando una experiencia única y segura a sus clientes.
F3+O2, O3	Potencializar el desarrollo del talento humano en áreas de innovación para impulsar nuevas soluciones de pago.	Fortalecer la capacidad interna y transformación tecnológica para anticiparse a cambios del mercado.
Estrategias	Debilidades (D)	Debilidades - Amenazas (DA)
D1+O2, O3	Implementar estrategias de marketing digital y personalización para mejorar la captación de clientes nuevos.	Reformar la adopción de tecnologías emergentes para estar a la vanguardia frente a la competencia.
D2+O1, O3	Fomentar la cultura de innovación por medio de programas de	Adoptar metodologías ágiles y procesos automatizados para reducir costos y aumentar la competitividad.

Estrategias	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	intraemprendimiento y espacios de innovación organizacional.	
D3+O2	Incrementar la capacidad de producción y escalabilidad por medio de la optimización de procesos y alianzas estratégicas con aliados tecnológicos.	Mitigar la amenaza de nuevos competidores fortaleciendo su proceso de pagos digitales y optimizando su infraestructura tecnológica.

Nota. Elaboración propia

El análisis DOFA permitió identificar que CredibanCo cuenta con fortalezas clave, como su reputación, estabilidad financiera y talento humano, los cuales pueden ser aprovechadas para expandirse a nuevos mercados y mejorar la experiencia del cliente. Sin embargo, enfrenta desafíos importantes, como la creciente competencia de las Fintechs, la evolución tecnológica y la necesidad de fortalecer su capacidad de producción y escalabilidad. Para abordar estos retos, se han planteado estrategias como: la conformación de estrategias, la adopción de nuevas tecnologías, la optimización operativa y el fortalecimiento de la cultura de innovación, lo que permitirá a CredibanCo mantener su liderazgo en el sector. De ahí que, la implementación de estas estrategias permitirá su crecimiento sostenible y competitividad, siendo un referente en la transformación digital del sistema financiero colombiano.

- **Análisis de CredibanCo a partir de información primaria**

Con el fin de identificar los atributos específicos que definen la innovación dentro de CredibanCo, tanto desde la perspectiva interna, comprendiendo la cultura innovadora, recursos, procesos, incentivos, valores, conducta y el clima entre los colaboradores, como la perspectiva externa, posicionamiento y recomendación de la marca, para proponer un sistema de medición que permita medir el impacto de la innovación en la generación de valor para la

empresa no solo en términos financieros, lo anterior basándonos en las expectativas manifestadas por CredibanCo en la sesión de entendimiento del reto.

Los instrumentos de captura de información primaria aplicados fueron encuestas (Véase anexo A, B) de la siguiente manera:

1. Instrumento interno.

- Tipo: Cualitativa y cuantitativa
- Métodos de evaluación: Escala de Likert, preguntas abiertas y preguntas de tipo NPS (Net Promoter Score).
- Aplicación: Diligenciada por 12 colaboradores, distribuidos en 6 directivos y 6 especialistas/analistas, uno por cada una de las áreas: innovación, negocio de adquierecia, negocio medio de pago, operativa, técnica y financiera.
- Tabulación respuestas abiertas: Para analizar las respuestas abiertas se codificó cada una identificando la cantidad de menciones similares entre los encuestados y se sumaron obteniendo un porcentaje de similitud mencionado entre la muestra.
- Duración: 25 minutos.

Tabla 6

Resultados preguntas abiertas en encuestas aplicadas a personal interno de CredibanCo

Variable evaluada	Pregunta	Tabulación de respuestas			Análisis
Recursos	¿Cuáles recursos físicos o virtuales CredibanCo pone a disposición de sus empleados para motivar la generación de nuevas ideas en sus proyectos de innovación? Ejemplo: laboratorio de I+D, etc.	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	CredibanCo dispone de espacios creativos y herramientas que permitan plasmar los nuevos proyectos, así como desarrolla capacitaciones a sus empleados para mantenerse a la vanguardia de la industria, adicional ellos sienten un ambiente de trabajo optimo en el que pueden cooperar con otras áreas e intentar crear casos de éxito.
		Actividades dinámicas para generación de ideas	1	8%	
		Incentivos	1	8%	
		Instalaciones	6	50%	
		Ambiente de trabajo	2	17%	
		Presupuesto	1	8%	
		Capacitación	6	50%	
		Integración vertical	2	17%	
		Retos	1	8%	
		Foros casos de éxito	2	17%	
		Seguimiento equipos	1	8%	
		No los conoce	1	8%	

Variable evaluada	Pregunta	Tabulación de respuestas			Análisis																																													
Recursos	¿Cómo CredibanCo fortalece el know how y aporta a los avances tecnológicos de la industria? Ejemplo: formación impartida por la empresa, asistencia a convenciones del sector.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capacitaciones</td> <td>12</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Foros casos de éxito</td> <td>2</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Instalaciones</td> <td>2</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Apoyo a otros estudios</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>No todos los cargos se invitan a eventos de innovación</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Alianzas estratégicas</td> <td>2</td> <td>17%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Capacitaciones	12	100%	Foros casos de éxito	2	17%	Instalaciones	2	17%	Apoyo a otros estudios	1	8%	No todos los cargos se invitan a eventos de innovación	1	8%	Alianzas estratégicas	2	17%			La asistencia a capacitaciones, foros, eventos y convenciones externas es muy importante dentro de la organización.																								
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																																																
Capacitaciones	12	100%																																																
Foros casos de éxito	2	17%																																																
Instalaciones	2	17%																																																
Apoyo a otros estudios	1	8%																																																
No todos los cargos se invitan a eventos de innovación	1	8%																																																
Alianzas estratégicas	2	17%																																																
Recursos	¿Qué tipo de fallas se presentan durante la realización de los pagos y que costos generan?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Demora en aprobación a transacciones</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Caídas por alguna app específica</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Caídas en red</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Falla en software</td> <td>3</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Ninguna</td> <td>5</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>No sé</td> <td>2</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #800080; color: white;"> </td> </tr> <tr> <td>Pérdida de confianza y migración a la competencia</td> <td>2</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Reprocesos</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Perdida de ventas</td> <td>2</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Genera costos en producción hasta estabilizar el sistema</td> <td>2</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Indisponibilidad que genera multas a la compañía</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Demora en aprobación a transacciones	1	8%	Caídas por alguna app específica	1	8%	Caídas en red	1	8%	Falla en software	3	25%	Ninguna	5	42%	No sé	2	17%				Pérdida de confianza y migración a la competencia	2	17%	Reprocesos	1	8%	Perdida de ventas	2	17%	Genera costos en producción hasta estabilizar el sistema	2	17%	Indisponibilidad que genera multas a la compañía	1	8%			El nivel de fallas técnicas presentadas en el funcionamiento de los productos es bajo; ocasionalmente se deben a caídas del software, cuyos costos se traducen en pérdida de ventas y de producción debido a mayor tiempo invertido en la solución.						
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																																																
Demora en aprobación a transacciones	1	8%																																																
Caídas por alguna app específica	1	8%																																																
Caídas en red	1	8%																																																
Falla en software	3	25%																																																
Ninguna	5	42%																																																
No sé	2	17%																																																
Pérdida de confianza y migración a la competencia	2	17%																																																
Reprocesos	1	8%																																																
Perdida de ventas	2	17%																																																
Genera costos en producción hasta estabilizar el sistema	2	17%																																																
Indisponibilidad que genera multas a la compañía	1	8%																																																
Procesos	¿La cantidad de fallas presentadas mediante la realización de los pagos cómo lo afecta en su actividad diaria y que se le ocurriría para solucionarlo?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No me afecta directamente</td> <td>5</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Más carga al revisar y ajustar procesos</td> <td>2</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Impactos financieros y brechas presupuestales</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Se descuidan los procesos de innovación y análisis por apagar incendios</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Mayor comunicación con cliente</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Ajustar las proyecciones realizadas inicialmente para tener en cuenta el impacto que una falla en los pagos pueda tener</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="background-color: #800080; color: white;"> </td> </tr> <tr> <td>Control de proveedores</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Presupuesto</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Tener mayor manejo de apps que se tienen asociadas a otras</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>No estar bajo una plataforma sino conectados a varias</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Monitoreo de tasas de aprobación</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Colocar 2 SIM o si es posible conectarlo por cable los dispositivos</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Dar avisos de forma rápida a la alta gerencia para luego tomar acción</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	No me afecta directamente	5	42%	Más carga al revisar y ajustar procesos	2	17%	Impactos financieros y brechas presupuestales	1	8%	Se descuidan los procesos de innovación y análisis por apagar incendios	1	8%	Mayor comunicación con cliente	1	8%	Ajustar las proyecciones realizadas inicialmente para tener en cuenta el impacto que una falla en los pagos pueda tener	1	8%				Control de proveedores	1	8%	Presupuesto	1	8%	Tener mayor manejo de apps que se tienen asociadas a otras	1	8%	No estar bajo una plataforma sino conectados a varias	1	8%	Monitoreo de tasas de aprobación	1	8%	Colocar 2 SIM o si es posible conectarlo por cable los dispositivos	1	8%	Dar avisos de forma rápida a la alta gerencia para luego tomar acción	1	8%			A razón de fallas ocasionales el personal evaluado no se ve afectado directamente, cabe considerar que estos contratiempos en el servicio representan impacto financiero y tiempo invertido de los empleados. Por lo cual, es necesario tener en cuenta dentro del presupuesto aquellas contingencias, mapear y controlar los casos en que se presentan.
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																																																
No me afecta directamente	5	42%																																																
Más carga al revisar y ajustar procesos	2	17%																																																
Impactos financieros y brechas presupuestales	1	8%																																																
Se descuidan los procesos de innovación y análisis por apagar incendios	1	8%																																																
Mayor comunicación con cliente	1	8%																																																
Ajustar las proyecciones realizadas inicialmente para tener en cuenta el impacto que una falla en los pagos pueda tener	1	8%																																																
Control de proveedores	1	8%																																																
Presupuesto	1	8%																																																
Tener mayor manejo de apps que se tienen asociadas a otras	1	8%																																																
No estar bajo una plataforma sino conectados a varias	1	8%																																																
Monitoreo de tasas de aprobación	1	8%																																																
Colocar 2 SIM o si es posible conectarlo por cable los dispositivos	1	8%																																																
Dar avisos de forma rápida a la alta gerencia para luego tomar acción	1	8%																																																

Variable evaluada	Pregunta	Tabulación de respuestas			Análisis																																																														
Procesos	¿Además de ofrecer servicios innovadores en el mercado, con qué frecuencia CredibanCo innova sus procesos internos (estandarización) y cómo percibe su eficiencia?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Continuamente</td><td>7</td><td>58%</td></tr> <tr><td>App de mejores practicas</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Mensual</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Estandarización en general</td><td>2</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Día a día</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Cada trimestre por evaluación de OKR</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Muy poco</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Se puede mejorar e innovar con mayor frecuencia</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td colspan="3">Muy eficiente</td></tr> <tr><td>Muy eficiente</td><td>3</td><td>25%</td></tr> <tr><td>Puesta en producción</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Mejores costos</td><td>2</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Equipo de personas encargadas</td><td>2</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Uso IA en los procesos</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Propuesta de valor</td><td>2</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Impacto social</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Generación de reportes</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Productos de información</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Pago de parqueadero rápido</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Capacitaciones</td><td>1</td><td>8%</td></tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Continuamente	7	58%	App de mejores practicas	1	8%	Mensual	1	8%	Estandarización en general	2	17%	Día a día	1	8%	Cada trimestre por evaluación de OKR	1	8%	Muy poco	1	8%	Se puede mejorar e innovar con mayor frecuencia	1	8%	Muy eficiente			Muy eficiente	3	25%	Puesta en producción	1	8%	Mejores costos	2	17%	Equipo de personas encargadas	2	17%	Uso IA en los procesos	1	8%	Propuesta de valor	2	17%	Impacto social	1	8%	Generación de reportes	1	8%	Productos de información	1	8%	Pago de parqueadero rápido	1	8%	Capacitaciones	1	8%		A menudo CredianCo innova sus procesos internos, lo cual es percibido muy eficiente en costos y le contribuye al logro de su propuesta de valor con un equipo que dispone para tal fin.
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																																																																	
Continuamente	7	58%																																																																	
App de mejores practicas	1	8%																																																																	
Mensual	1	8%																																																																	
Estandarización en general	2	17%																																																																	
Día a día	1	8%																																																																	
Cada trimestre por evaluación de OKR	1	8%																																																																	
Muy poco	1	8%																																																																	
Se puede mejorar e innovar con mayor frecuencia	1	8%																																																																	
Muy eficiente																																																																			
Muy eficiente	3	25%																																																																	
Puesta en producción	1	8%																																																																	
Mejores costos	2	17%																																																																	
Equipo de personas encargadas	2	17%																																																																	
Uso IA en los procesos	1	8%																																																																	
Propuesta de valor	2	17%																																																																	
Impacto social	1	8%																																																																	
Generación de reportes	1	8%																																																																	
Productos de información	1	8%																																																																	
Pago de parqueadero rápido	1	8%																																																																	
Capacitaciones	1	8%																																																																	
Incentivos	¿Cómo percibe (si existe) el plan de incentivos orientados a la eficiencia y la innovación en todos los niveles de la organización?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Acorde al sistema de beneficios</td><td>10</td><td>83%</td></tr> <tr><td>Se reconoce a empleados</td><td>8</td><td>67%</td></tr> <tr><td>Por mi rol no me corresponde</td><td>2</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Incentivos orientados con objetivo</td><td>3</td><td>25%</td></tr> <tr><td>Ayuda económica y de aprendizaje</td><td>2</td><td>17%</td></tr> <tr><td>Depende de priorización de líderes frente a esas iniciativas</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>No tengo conocimiento</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Significa reconocimiento personal</td><td>1</td><td>8%</td></tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Acorde al sistema de beneficios	10	83%	Se reconoce a empleados	8	67%	Por mi rol no me corresponde	2	17%	Incentivos orientados con objetivo	3	25%	Ayuda económica y de aprendizaje	2	17%	Depende de priorización de líderes frente a esas iniciativas	1	8%	No tengo conocimiento	1	8%	Significa reconocimiento personal	1	8%		El plan de incentivos es orientado hacia el cumplimiento de los objetivos de CredibanCo y ampliamente conocido por los empleados quienes visualizan una oportunidad de lograr metas personales de la mano de la empresa.																																				
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																																																																	
Acorde al sistema de beneficios	10	83%																																																																	
Se reconoce a empleados	8	67%																																																																	
Por mi rol no me corresponde	2	17%																																																																	
Incentivos orientados con objetivo	3	25%																																																																	
Ayuda económica y de aprendizaje	2	17%																																																																	
Depende de priorización de líderes frente a esas iniciativas	1	8%																																																																	
No tengo conocimiento	1	8%																																																																	
Significa reconocimiento personal	1	8%																																																																	
Incentivos	¿Cómo le gustaría (si no existe) que CredibanCo definiera un plan de incentivos orientados a la eficiencia y la innovación en todos los niveles de la organización y cómo lo percibiría?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Ninguna</td><td>6</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Retribución en todos los niveles, no solo los ágiles</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Más reconocimiento económico/aprendizaje</td><td>4</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Más tipos de reconocimiento, por ejemplo, individual y por equipo</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Implementar evaluación de desempeño</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Tener día libre de cumpleaños</td><td>1</td><td>8%</td></tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Ninguna	6	50%	Retribución en todos los niveles, no solo los ágiles	1	8%	Más reconocimiento económico/aprendizaje	4	33%	Más tipos de reconocimiento, por ejemplo, individual y por equipo	1	8%	Implementar evaluación de desempeño	1	8%	Tener día libre de cumpleaños	1	8%		Los encuestados se encuentran satisfechos con el plan actual de incentivos y manifiestan la necesidad de acceder a mayores reconocimientos de aprendizaje y económicos de acuerdo con el feedback de desempeño obtenido; adicional, ampliar la gama de opciones a aplicar, por ejemplo: por equipos																																										
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																																																																	
Ninguna	6	50%																																																																	
Retribución en todos los niveles, no solo los ágiles	1	8%																																																																	
Más reconocimiento económico/aprendizaje	4	33%																																																																	
Más tipos de reconocimiento, por ejemplo, individual y por equipo	1	8%																																																																	
Implementar evaluación de desempeño	1	8%																																																																	
Tener día libre de cumpleaños	1	8%																																																																	
Incentivos	¿A través de qué espacios o actividades CredibanCo hace que los hallazgos innovadores se compartan dentro de las áreas y motiva a la participación de todos sus colaboradores?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Correos, pág. web, redes sociales y todas las apps que dispone la empresa</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Se reconocen a las personas</td><td>4</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Charlas/Foros/Cierres de Q</td><td>6</td><td>50%</td></tr> <tr><td>Retos</td><td>4</td><td>33%</td></tr> <tr><td>Espacios de seguimiento</td><td>2</td><td>17%</td></tr> <tr><td>No es coherente la innovación vs la necesidad</td><td>1</td><td>8%</td></tr> <tr><td>Casi no hay espacios</td><td>1</td><td>8%</td></tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Correos, pág. web, redes sociales y todas las apps que dispone la empresa	1	8%	Se reconocen a las personas	4	33%	Charlas/Foros/Cierres de Q	6	50%	Retos	4	33%	Espacios de seguimiento	2	17%	No es coherente la innovación vs la necesidad	1	8%	Casi no hay espacios	1	8%		Los encuestados conocen de casos de éxitos debido a la solución aportada en diferentes retos dentro de espacios para compartir el rendimiento de la organización, así como feedback individual.																																							
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																																																																	
Correos, pág. web, redes sociales y todas las apps que dispone la empresa	1	8%																																																																	
Se reconocen a las personas	4	33%																																																																	
Charlas/Foros/Cierres de Q	6	50%																																																																	
Retos	4	33%																																																																	
Espacios de seguimiento	2	17%																																																																	
No es coherente la innovación vs la necesidad	1	8%																																																																	
Casi no hay espacios	1	8%																																																																	

Variable evaluada	Pregunta	Tabulación de respuestas			Análisis																																	
Conducta	¿En CredibanCo, cómo se mide el desempeño individual y su influencia dentro de la productividad diaria?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Seguimiento de indicadores, OKR, objetivos, metas</td> <td>7</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>Trimestral</td> <td>2</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>BSC</td> <td>2</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>No sé</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>ANS de cada proceso</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Medición depende de área</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Productividad individual y de equipo</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Se toman acciones solo sobre algunos cargos</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>No hay incentivos para su cumplimiento</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Evaluaciones semestrales para revisar cumplimiento de objetivos</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Seguimiento de indicadores, OKR, objetivos, metas	7	58%	Trimestral	2	17%	BSC	2	17%	No sé	1	8%	ANS de cada proceso	1	8%	Medición depende de área	1	8%	Productividad individual y de equipo	1	8%	Se toman acciones solo sobre algunos cargos	1	8%	No hay incentivos para su cumplimiento	1	8%	Evaluaciones semestrales para revisar cumplimiento de objetivos	1	8%			Dentro de CredibanCo se hace seguimiento al desempeño a través de indicadores OKR (objetivos y resultados claves), objetivos y metas periódicamente; aunque solo algunos cargos se ven impactados monetariamente por lo cual no hay incentivos para su logro.
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																																				
Seguimiento de indicadores, OKR, objetivos, metas	7	58%																																				
Trimestral	2	17%																																				
BSC	2	17%																																				
No sé	1	8%																																				
ANS de cada proceso	1	8%																																				
Medición depende de área	1	8%																																				
Productividad individual y de equipo	1	8%																																				
Se toman acciones solo sobre algunos cargos	1	8%																																				
No hay incentivos para su cumplimiento	1	8%																																				
Evaluaciones semestrales para revisar cumplimiento de objetivos	1	8%																																				
Conducta	¿Qué mecanismos usa CredibanCo para acompañar a sus colaboradores en la adaptación rápida al cambio?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Charlas/capacitaciones</td> <td>8</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>Estandarización de procesos</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Acompañamiento</td> <td>3</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Manuales</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cultura y clima liderado por RRHH</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Cambio diariamente</td> <td>2</td> <td>17%</td> </tr> <tr> <td>Incentivos</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>No sé</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Charlas/capacitaciones	8	67%	Estandarización de procesos	1	8%	Acompañamiento	3	25%	Manuales	1	8%	Cultura y clima liderado por RRHH	1	8%	Cambio diariamente	2	17%	Incentivos	1	8%	No sé	1	8%			CredibanCo realiza capacitaciones o encuentros internos con sus empleados para alinear los cambios presentados en productos/procesos y garantiza su aplicación ejerciendo el acompañamiento mientras se inicia el cambio.						
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																																				
Charlas/capacitaciones	8	67%																																				
Estandarización de procesos	1	8%																																				
Acompañamiento	3	25%																																				
Manuales	1	8%																																				
Cultura y clima liderado por RRHH	1	8%																																				
Cambio diariamente	2	17%																																				
Incentivos	1	8%																																				
No sé	1	8%																																				
Clima	Considerando el tiempo de ejecución de los proyectos de innovación y la importancia de su calidad ¿CredibanCo cómo alinea su cumplimiento frente al cliente con un ambiente ideal para sus colaboradores?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tiempos específicos, cronograma</td> <td>3</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>El tema sigue en discusión</td> <td>3</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>No sé</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Resistencia al rechazo debido a nuevos proyectos por mejorar</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>La empresa dispone de recursos, rutas y KPIs para desarrollo empresarial e individual</td> <td>3</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Metodologías ágiles</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Tiempos demorados y poco eficientes frente a cliente</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>Satisfacción de cliente</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Tiempos específicos, cronograma	3	25%	El tema sigue en discusión	3	25%	No sé	1	8%	Resistencia al rechazo debido a nuevos proyectos por mejorar	1	8%	La empresa dispone de recursos, rutas y KPIs para desarrollo empresarial e individual	3	25%	Metodologías ágiles	1	8%	Tiempos demorados y poco eficientes frente a cliente	1	8%	Satisfacción de cliente	1	8%			Cabe resaltar el proceso de inicio y fin de los nuevos proyectos es vulnerable de ajustes mientras se realizan pruebas de funcionamiento por lo que se está revisando una forma de controlar esta etapa para que se vea fácil internamente y no afecte el ambiente laboral, en la actualidad se definen calendarios de ejecución de los proyectos, aplicación de metodologías ágiles y se disponen herramientas para que se optimice el tiempo.						
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																																				
Tiempos específicos, cronograma	3	25%																																				
El tema sigue en discusión	3	25%																																				
No sé	1	8%																																				
Resistencia al rechazo debido a nuevos proyectos por mejorar	1	8%																																				
La empresa dispone de recursos, rutas y KPIs para desarrollo empresarial e individual	3	25%																																				
Metodologías ágiles	1	8%																																				
Tiempos demorados y poco eficientes frente a cliente	1	8%																																				
Satisfacción de cliente	1	8%																																				
Clima	¿Cuál es la estrategia de innovación de CredibanCo y/o cómo la alinearía con la sostenibilidad (ambiental, económico social)?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Red, papel moneda</td> <td>4</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>Medición de bancarización</td> <td>3</td> <td>25%</td> </tr> <tr> <td>Crea mejores experiencias de pago</td> <td>5</td> <td>42%</td> </tr> <tr> <td>Inclusión social</td> <td>4</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>No la conozco</td> <td>1</td> <td>8%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Red, papel moneda	4	33%	Medición de bancarización	3	25%	Crea mejores experiencias de pago	5	42%	Inclusión social	4	33%	No la conozco	1	8%			Crear mejores experiencias de pago para adquirentes y comercios, contribuir al aporte de indicadores de crecimiento financiero de Colombia e inclusión social dando acceso a nuevos hallazgos tecnológicos.															
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																																				
Red, papel moneda	4	33%																																				
Medición de bancarización	3	25%																																				
Crea mejores experiencias de pago	5	42%																																				
Inclusión social	4	33%																																				
No la conozco	1	8%																																				

Nota. Elaboración propia

Tabla 7

Resultados preguntas cerradas en encuestas aplicadas a personal interno de CredibanCo

Tema evaluado	Cantidad preguntas	Cargo medio/operativo		Cargo mando		TOTAL		
		Cant. Personas respondieron	Prom. Rptas	Cant. Personas respondieron	Prom. Rptas	Cant. Personas respondieron	Suma Rptas	Prom. Rptas
Recursos	2	4	3,50	8	5,00	12	47	4,25
Procesos	3	4	4,00	8	5,00	12	48	4,50

Tema evaluado	Cantidad preguntas	Cargo medio/operativo		Cargo mando		TOTAL		
		Cant. Personas respondieron	Prom. Rptas	Cant. Personas respondieron	Prom. Rptas	Cant. Personas respondieron	Suma Rptas	Prom. Rptas
Incentivos	2	4	5,00	8	5,00	12	49	5,00
Valores	6	4	3,83	8	4,83	12	48	4,33
Conducta	2	4	4,50	8	5,00	12	50	4,75
Clima	1	4	4,00	8	5,00	12	52	4,50
Total general	16	4	4,06	8	4,94	12	49	4,05

Nota. Elaboración propia

Dentro de las respuestas obtenidas a las preguntas cerradas aplicadas a nivel interno de CredibanCo el 33% (4 personas) son de cargo medio analistas, especialistas y el 67% corresponden a cargos de mando como director, coordinador, líder, jefe y gerente.

Con el cálculo de promedio se evidencian variables de mayor oportunidad de revisión como Recursos: es la menor valorada principal por los cargos medios; Valores: Tanto para los cargos medio y de mando es un aspecto para mejorar; Procesos y Clima: Tiene oportunidad valorada por los cargos medios. Siendo Incentivos y Conducta los mejor valorados.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los empleados de CredibanCo revelan varios aspectos clave sobre el ambiente laboral y la percepción de la innovación dentro de la empresa. En cuanto a los recursos, los colaboradores valoran positivamente los espacios creativos y las capacitaciones ofrecidas, aunque los cargos medios destacaron la necesidad de mejorar en este aspecto. En relación con los procesos, los encuestados reconocen la alta frecuencia con la que se innovan internamente, considerándolo un factor positivo en términos de eficiencia y costos. Sin embargo, también señalaron la importancia de controlar mejor las fallas en los procesos, que ocasionalmente generan pérdidas de tiempo y ventas. Respecto a los incentivos, los empleados están satisfechos con el plan actual, aunque algunos sugirieron ampliar las opciones de reconocimiento, especialmente por equipos y con mayores incentivos económicos y de aprendizaje. Aunque los valores son bien

comprendidos y aplicados dentro de la organización, se percibe que existe margen para fortalecerlos, especialmente en los cargos medios. Los colaboradores sugieren una mayor alineación entre los valores organizacionales y las acciones diarias, lo que podría ayudar a fomentar una cultura más coherente y alineada con los objetivos de innovación y eficiencia de CredibanCo. En cuanto a la conducta, se destacó el uso de indicadores OKR para medir el desempeño individual, pero también se mencionó que solo algunos roles reciben incentivos monetarios, lo que puede generar desmotivación en ciertos empleados. Finalmente, el clima organizacional es percibido positivamente, con un ambiente de trabajo favorable para la colaboración, aunque algunos empleados sugirieron ajustes en los calendarios y metodologías de ejecución de proyectos para optimizar tiempos y minimizar el impacto en el entorno laboral. Los resultados indican que, aunque existen áreas de mejora en recursos, valores y procesos, la organización muestra una alta satisfacción en cuanto a incentivos, conducta y clima laboral.

2. Encuestas Externa.

- Tipo: Cualitativa y cuantitativa
- Métodos de evaluación: Preguntas abiertas y pregunta de tipo NPS (Net Promoter Score).
- Aplicación: Se realizó a 17 clientes en total, con una muestra de 16 comercios y 1 banco.
- Tabulación respuestas abiertas: Para analizar las respuestas abiertas se codificó cada una identificando la cantidad de menciones similares entre los encuestados y se sumaron obteniendo un porcentaje de similitud mencionado entre la muestra.
- Duración: 6 minutos

Tabla 8

Resultados preguntas abiertas en encuestas aplicadas a clientes externos de CredibanCo

Variable evaluada	Pregunta	Tabulación de respuestas	Análisis																														
Frecuencia de fallas	¿Qué tan frecuente se presentan fallas mientras se realizan los pagos a través de los servicios prestados por CredibanCo y cuál fue la razón?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Con frecuencia media-baja</td> <td>10</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>Ultimamente se presenta en datafono N6 impidiendo la descarga de vouchers</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>El ejecutivo de cuenta ayuda a solucionar el inconveniente más rápido</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>No tengo el dato exacto</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Las fallas presentadas son de los bancos como Bancolombia</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Se demoran muchos los pagos en ingresar</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Debe haber atención inmediata para cuentas de ahorro</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Mala señal debido a la ubicación</td> <td>3</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Ninguna</td> <td>2</td> <td>12%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Con frecuencia media-baja	10	59%	Ultimamente se presenta en datafono N6 impidiendo la descarga de vouchers	1	6%	El ejecutivo de cuenta ayuda a solucionar el inconveniente más rápido	1	6%	No tengo el dato exacto	1	6%	Las fallas presentadas son de los bancos como Bancolombia	1	6%	Se demoran muchos los pagos en ingresar	1	6%	Debe haber atención inmediata para cuentas de ahorro	1	6%	Mala señal debido a la ubicación	3	18%	Ninguna	2	12%	Con una frecuencia media baja, las fallas presentadas son por mala señal en menos de una semana.
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																															
Con frecuencia media-baja	10	59%																															
Ultimamente se presenta en datafono N6 impidiendo la descarga de vouchers	1	6%																															
El ejecutivo de cuenta ayuda a solucionar el inconveniente más rápido	1	6%																															
No tengo el dato exacto	1	6%																															
Las fallas presentadas son de los bancos como Bancolombia	1	6%																															
Se demoran muchos los pagos en ingresar	1	6%																															
Debe haber atención inmediata para cuentas de ahorro	1	6%																															
Mala señal debido a la ubicación	3	18%																															
Ninguna	2	12%																															
Medios de Contacto	¿Qué portales usa para reportar las fallas presentadas en los servicios prestados por CredibanCo?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vía telefónica</td> <td>15</td> <td>88%</td> </tr> <tr> <td>Chat Bot</td> <td>3</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>E-mail</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>WhatsApp</td> <td>4</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>Aplicativo</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Vía telefónica	15	88%	Chat Bot	3	18%	E-mail	1	6%	WhatsApp	4	24%	Aplicativo	1	6%	A través de llamada al número de contacto suministrado o WhatsApp												
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																															
Vía telefónica	15	88%																															
Chat Bot	3	18%																															
E-mail	1	6%																															
WhatsApp	4	24%																															
Aplicativo	1	6%																															
Mejora nivel de atención	¿Tiene alguna recomendación para mejorar el nivel de atención recibido en el portal mencionado?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Las novedades deberían ser autogestionadas por el cliente antes de ser escaladas, obteniendo mayor tiempo de respuesta</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Tener tiempo de respuesta más ágil por cualquier canal</td> <td>8</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>Soporte debería ser más efectivo</td> <td>8</td> <td>47%</td> </tr> <tr> <td>Ninguna</td> <td>3</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Prioridad al reportar novedades</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Control en la seguridad para evitar los doble cobros indebidamente</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Las novedades deberían ser autogestionadas por el cliente antes de ser escaladas, obteniendo mayor tiempo de respuesta	1	6%	Tener tiempo de respuesta más ágil por cualquier canal	8	47%	Soporte debería ser más efectivo	8	47%	Ninguna	3	18%	Prioridad al reportar novedades	1	6%	Control en la seguridad para evitar los doble cobros indebidamente	1	6%	Atención debería ser de corto tiempo de respuesta, efectiva, ágil y ordenar por prioridad de gravedad las fallas reportadas.									
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																															
Las novedades deberían ser autogestionadas por el cliente antes de ser escaladas, obteniendo mayor tiempo de respuesta	1	6%																															
Tener tiempo de respuesta más ágil por cualquier canal	8	47%																															
Soporte debería ser más efectivo	8	47%																															
Ninguna	3	18%																															
Prioridad al reportar novedades	1	6%																															
Control en la seguridad para evitar los doble cobros indebidamente	1	6%																															
Tiempo de respuesta	¿En cuánto tiempo CredibanCo solucionó la falla presentada?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Tiempos de respuesta variados de acuerdo a la complejidad del caso</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Demoran más de lo habitual</td> <td>3</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Atención oportuna</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Menos de 24 horas</td> <td>5</td> <td>29%</td> </tr> <tr> <td>A veces toma más de 4 días</td> <td>4</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>Unas cuantas horas</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Una semana en volver a funcionar el datafono</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Casi 3 semanas después</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Ninguno</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Tiempos de respuesta variados de acuerdo a la complejidad del caso	1	6%	Demoran más de lo habitual	3	18%	Atención oportuna	1	6%	Menos de 24 horas	5	29%	A veces toma más de 4 días	4	24%	Unas cuantas horas	1	6%	Una semana en volver a funcionar el datafono	1	6%	Casi 3 semanas después	1	6%	Ninguno	1	6%	La atención inicia en el momento y usualmente se demoran 1 a 3 días en dar solución.
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																															
Tiempos de respuesta variados de acuerdo a la complejidad del caso	1	6%																															
Demoran más de lo habitual	3	18%																															
Atención oportuna	1	6%																															
Menos de 24 horas	5	29%																															
A veces toma más de 4 días	4	24%																															
Unas cuantas horas	1	6%																															
Una semana en volver a funcionar el datafono	1	6%																															
Casi 3 semanas después	1	6%																															
Ninguno	1	6%																															
Mejora de productos tecnológicos	¿Tiene alguna sugerencia en cuanto a la tecnología creada por CredibanCo?	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Listado de Menciones</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Las soluciones de Credibanco son a la medida de nuestras necesidades</td> <td>2</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Mejora de portal para revisar transferencias</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Seguir evolucionando</td> <td>2</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>Ninguna</td> <td>10</td> <td>59%</td> </tr> <tr> <td>Canales virtuales de ayuda más interactivos, no son ágiles</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>Uso de apps y teléfono para pagos</td> <td>3</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Pagos ingresen en menor tiempo a establecimientos</td> <td>1</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje	Las soluciones de Credibanco son a la medida de nuestras necesidades	2	12%	Mejora de portal para revisar transferencias	1	6%	Seguir evolucionando	2	12%	Ninguna	10	59%	Canales virtuales de ayuda más interactivos, no son ágiles	1	6%	Uso de apps y teléfono para pagos	3	18%	Pagos ingresen en menor tiempo a establecimientos	1	6%	Uso de teléfono en la realización de los pagos y canales de ayuda más interactivos, adicional hacer seguimiento a la aprobación de pagos a través de la plataforma y lleguen en menor tiempo a la cuenta del establecimiento.						
Listado de Menciones	Cantidad	Porcentaje																															
Las soluciones de Credibanco son a la medida de nuestras necesidades	2	12%																															
Mejora de portal para revisar transferencias	1	6%																															
Seguir evolucionando	2	12%																															
Ninguna	10	59%																															
Canales virtuales de ayuda más interactivos, no son ágiles	1	6%																															
Uso de apps y teléfono para pagos	3	18%																															
Pagos ingresen en menor tiempo a establecimientos	1	6%																															

Nota. Elaboración propia

Tabla 9

Resultados pregunta cerrada en encuestas aplicadas a clientes externos de CredibanCo

Calificación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total respuestas
Cantidad respuestas	0	0	0	1	1	3	0	5	2	5	17

Nota: Elaboración propia

A partir de la pregunta ¿Qué tan probable es que recomiendas a CredibanCo como una marca innovadora en el sistema de pagos de Colombia? Se identificaron:

- Detractores: 5 – 29%
- Neutros: 5 – 29%
- Promotores: 7 – 42%

Hay mayores promotores que Detractores y Neutros. En la muestra se evidencia que, a pesar de fallas presentadas en los servicios y demoras en la atención, se resalta la importancia de los aportes tecnológicos realizados por CredibanCo a sus clientes y su capacidad de evolucionar en la industria.

Los resultados de la encuesta muestran una percepción mixta sobre la calidad de los servicios y el nivel de innovación. En cuanto a la frecuencia de fallas, los clientes reportaron que las fallas ocurren con una frecuencia baja, mayormente por problemas de señal, y generalmente se resuelven en menos de una semana. Los medios de contacto preferidos por los usuarios para reportar incidencias son el número telefónico o WhatsApp, aunque muchos sugieren que el nivel de atención debería mejorar, con tiempos de respuesta más ágiles y un orden de prioridad según la gravedad de las fallas. Respecto a la tecnología, los clientes consideran importante que CredibanCo siga mejorando, sugiriendo el uso de teléfonos para pagos y canales de soporte más interactivos. En la pregunta de recomendación, la mayoría de los encuestados (42%) se consideraron promotores de la marca, destacando la capacidad de

CredibanCo para innovar en la industria de pagos, a pesar de las fallas ocasionales y las demoras en la atención. Esto indica que, aunque existen áreas de oportunidad en el servicio y la atención, los avances tecnológicos de la empresa son altamente valorados por sus clientes.

Resultados de la Solución Innovadora

Como producto de la consultoría realizada a CredibanCo, a continuación, nos permitimos detallar los resultados obtenidos, así como su impacto en la organización:

Descripción de los resultados obtenidos

El trabajo de consultoría realizado para CredibanCo tiene como objetivo principal proponer soluciones que potencien la innovación dentro de la empresa, generando valor en el mercado de sistemas de pago y para los clientes en Colombia durante los años 2024 y 2025.

Alineados con la estrategia de la empresa, según el informe de gestión 2023 (Credibanco, 2023), cuyo foco es avanzar hacia un ecosistema de pagos eficiente, centrados en la digitalización y acceso de información de diferentes actores, promoviendo la inclusión en Colombia, las soluciones orientadas a potenciar la innovación se enfocan en construir una cultura organizacional de innovación y optimizar la eficiencia operativa. Esto busca reducir los tiempos de gestión de incidentes en los proyectos dentro de la empresa, asegurando que las implementaciones centralizadas en la digitalización y acceso de información tengan el impacto esperado, sin generar reprocesos internos derivados de una baja cultura organizacional o ineficiencia operativa.

A partir de la información primaria obtenida mediante encuestas aplicadas a empleados y clientes, enfocadas en los seis pilares de la cultura innovadora de CredibanCo (recursos, procesos, incentivos, valores, conducta y clima organizacional), y de la información secundaria obtenida a través del diagnóstico utilizando herramientas como PESTEL, DOFA, las 5 fuerzas de Porter, análisis financiero, cadena de valor y benchmarking, se identificaron indicadores clave. Estos indicadores permiten conocer la percepción y expectativas de los clientes de

CredibanCo, y así integrarlos en la propuesta de soluciones alternativas, como se muestra a continuación:

Tabla 10

Indicadores propuestos

Tema	Indicador	Descripción	Cálculo	Frecuencia	Responsable
Recursos	<p>Tiempo de duración del proyecto</p> <p>Horas invertidas por el colaborador en el proyecto</p>	<p>Monitorear la presencia de incidencias dentro de los proyectos y su impacto en los retrasos de entrega al cliente, considerando que entre mayor tiempo requiere mayor costo de inversión para el cliente.</p> <p>Automatizar las actividades repetitivas para la resolución de incidencias</p>	<p>(Cantidad de proyectos con incidencias complejas /Total de proyectos) *100 se adiciona el porcentaje al tiempo presupuestado de entrega del estudio</p> <p>Cantidad horas gastadas por responsable del proyecto-horas cotizadas</p> <p>Suma de tiempo gastado registrado/cantidad de veces para aplicación de ajustes</p>	<p>Inicio de un proyecto de innovación</p> <p>Finalización de un proyecto de innovación</p>	Equipo Comercial
Procesos	<p>Formato hoja de ruta, documentación de procesos y reducción del tiempo en solución de incidencias</p>	<p>Desarrollar una hoja de ruta que identifique metodología y fases de los proyectos de innovación para hacer seguimiento real a indicadores</p> <p>Optimizar el tiempo de respuesta al cliente durante diseño y postventa de los proyectos de innovación</p> <p>Evalúa la eficiencia del proceso de solución de incidencias y su mejora en un periodo de tiempo impactando positivamente la satisfacción del clientes y la rentabilidad operativa</p>	<p>Umbral ideal: Cantidad de proyectos con tiempo menor a 2 horas de respuesta, registro menor de 3 incidencias o errores y calificación mayor al 95% en encuesta de satisfacción al cliente.</p> <p>(Cantidad de incidencias reportadas con solución efectiva/Total de incidencias) *100</p> <p>((Tiempo promedio de resolución antes – Tiempo promedio de resolución actual) /Tiempo promedio de resolución antes) *100</p> <p>Meta: reducir el tiempo de resolución en 30% en 6 meses</p>	<p>Siempre en los proyectos de innovación</p> <p>Semestral</p>	Área de innovación
Incentivos	<p>Participación, rentabilidad y calidad de iniciativas innovadoras</p>	<p>Medir el nivel de participación de los colaboradores en iniciativas innovadoras.</p>	<p>Participación: (Ideas innovadoras implementadas/total de colaboradores) *100</p> <p>Rentabilidad:(Reducción de costos o ganancias producto de las ideas/cantidad de ideas implementadas)</p>	Trimestral	Equipo de innovación y desarrollo

Tema	Indicador	Descripción	Cálculo	Frecuencia	Responsable
			Calidad: (Ideas implementadas/Total de ideas presentadas)*100 (Soluciones innovadoras/Soluciones innovadoras + soluciones en procesos existentes)*100		
Valores	Índice de Cultura de innovación y colaboración	Mide la percepción y efectividad de las iniciativas de innovación, intraemprendimiento y comunicación asertiva en CredibanCo.	Encuestas a todos los colaboradores para evaluar su percepción sobre: •Innovación y transformación digital (25%) •Fomento del Intraemprendimiento (25%) •Gestión y resolución de errores (25%) •Comunicación y colaboración entre áreas (25%) Índice: (I+ F+G+C)/4	Trimestral	Recursos humanos, cultura organizacional y alta dirección
Conducta	Productividad	Medir si la hoja de ruta de la innovación mejora el cumplimiento del plan de trabajo	% cumplimiento del plan de trabajo individual	Semestral	Todos los cargos
Clima	Nivel de satisfacción organizacional y NPS por área gestión del cambio	NPS recomendador de CredibanCo De 1 a 10 (1 a 6 detractores, 7 a 8 indiferentes o neutros, 9 a 10 promotores) Identificar en qué áreas hay mayor resistencia o satisfacción con la innovación.	% de personas promotoras - % de personas detractores NPS desglosado por departamentos y áreas estratégicas.	Anual Semestral	Talento humano y equipo de gestión del cambio.

Nota. Elaboración propia

Para cumplir con los indicadores propuestos, la ruta de innovación que acompañará la implementación se basará en tres palancas: **(1) adopción de open innovation** tanto dentro como fuera de la organización, a través de iniciativas como concursos de innovación, donde equipos interdisciplinarios resuelvan problemas específicos con soluciones innovadoras, y alianzas con universidades para el diseño conjunto de soluciones, **(2) fomentar el pensamiento disruptivo** en todos los cargos de la organización, promoviendo la formación continua para que los colaboradores generen nuevas competencias en tecnologías emergentes, **(3) reducir las barreras de innovación** mediante la realización de pruebas controladas antes de cualquier lanzamiento, lo que permitirá identificar posibles errores y

ajustarlos antes de masificar, además disponer recursos para experimentar, así se minimizan los posibles reprocesos internos derivados ineficiencia operativa de las nuevas iniciativas.

Otro de los resultados, como propuesta de solución para potenciar la innovación en CredibanCo, se basa en los análisis previos de información secundaria y primaria. El objetivo es romper las barreras para la implementación de la innovación mediante incentivos claros y mecanismos estructurados que promuevan la participación de los colaboradores en iniciativas innovadoras. Para dar tracción a los indicadores planteados anteriormente, se propone el siguiente plan de acción:

Tabla 11

Plan de acción propuesto

Tema	Acción	Tiempo	Responsable
Recursos	Diseñar un Plan de Contingencia que considere el porcentaje de probabilidad dentro del precio de venta de los proyectos de innovación.	Al inicio del proceso de venta.	Área comercial.
Procesos	Estandarizar del proceso de incidencias - Definir niveles de priorización y escalonamiento: 1. Priorización de incidentes: La prioridad de una incidencia se establece con base en su impacto en los procesos de negocio y el tiempo de solución requerido. Impacto: Grado en que la incidencia afecta las operaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Crítica: Impacto crítico al negocio • Alta: Impacto significativo al negocio • Media: Impacto moderado al negocio • Baja: Impacto mínimo al negocio Urgencia: Tiempo máximo de atención según la criticidad de la incidencia: <ul style="list-style-type: none"> • Inmediata: Atención inmediata (máximo 4 horas) • Alta: Atención en un plazo de 4 a 8 horas • Media: Atención en un plazo de 8 a 24 horas • Baja: Atención en tiempos programados 2. Escalonamiento: Las incidencias se resuelven en distintos niveles de soporte conforme su prioridad: <ul style="list-style-type: none"> • Primer Nivel (Soporte técnico básico): Atiende incidencias de impacto bajo y con urgencia baja o media. Si no se resuelven en el tiempo pactado, se escalan al segundo nivel. • Segundo Nivel (Soporte especializado): Atiende incidencias de impacto medio o alto con urgencia alta o media. Si no se resuelven en el tiempo pactado, se escalan al tercer nivel. 	Al inicio y durante la ejecución de los proyectos.	Área de innovación.

Tema	Acción	Tiempo	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer nivel (Soporte avanzado): Atiende incidencias de impacto crítico o alta prioridad. Involucra a proveedores externos o expertos en el caso para cumplir con los tiempos pactados. <p>- Incorporar una herramienta de automatización como un RPA (Automatización Robótica de Procesos), para la gestión y análisis de incidencias.</p> <p>- Establecer un KPI de reducción del tiempo en la solución de incidencias.</p> <p>- Identificar procesos en los que se presenten incidencias repetitivas en corto tiempo y aquellas con mayor complejidad para evaluar la aplicación de tarifas adicionales.</p> <p>- Registrar actividades repetitivas dentro del proceso y establecer soluciones de acuerdo con su complejidad.</p>		
Incentivos	<p>- Crear un programa de incentivos que promuevan la participación en iniciativas de innovación como la capacidad de adaptabilidad al cambio de los colaboradores en todos los niveles de la organización.</p> <p>- Implementar un KPI específico para medir la participación en iniciativas de innovación.</p>	Indicador trimestral. Programa de capacitación trimestral.	Recursos humanos, innovación y desarrollo, equipo de gestión del cambio.
Valores	<p>- Establecer programas de intraemprendimiento por fases</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fase 1: Promoción del intraemprendimiento dentro de la organización. - Fase 2: Apertura de convocatoria y selección de proyectos. - Fase 3: Acompañamiento y mentorías para el desarrollo e implementación del proyecto. - Fase 4: Evaluación y escalabilidad de proyectos exitosos. - Fase 5: Integración de proyectos en la operación de la empresa. - Fase 6: Reconocimientos y retroalimentación. <p>- Formar equipos multidisciplinarios para desarrollar proyectos de innovación, que permitan el intercambio de ideas en todos los niveles.</p>	Semestral.	Recursos humanos, cultura organizacional y alta dirección.
Conducta	<p>- Implementar una estrategia de comunicación sobre los indicadores esperados y los incentivos emocionales asociados (ejemplo: días libres, reconocimientos a la HDV).</p> <p>- Medición de resultados de indicadores semestrales.</p> <p>- Desarrollar un programa de gestión del cambio, con embajadores internos y campañas de sensibilización sobre los beneficios de la innovación y la adaptación al cambio.</p>	Comunicación y estrategias de gestión del cambio: Trimestral. Indicadores: Semestral.	Área de innovación y desarrollo, equipo de gestión del cambio y recursos humanos
Clima	<p>- Utilizar herramientas como Discovery, involucrando áreas interdisciplinarias para evaluar impactos y minimizar errores en los proyectos.</p> <p>- Desarrollar programas de formación en gestión del cambio para minimizar la resistencia y mejorar la adopción de iniciativas innovadoras.</p> <p>- Medir la percepción del cambio mediante encuestas semestrales.</p>	Discovery: a demanda por proyectos. Encuesta de percepción del cambio: Semestral. NPS: Anual	Área de proyectos, talento humano y equipo de gestión del cambio

Tema	Acción	Tiempo	Responsable
	- Medir NPS para ir evaluando la percepción de los empleados sobre la marca.		

Nota. Elaboración propia

Para facilitar la implementación del plan de acción, se propone incluir herramientas tecnológicas enfocadas en construir una cultura organizacional de innovación y optimizar la eficiencia operativa. Entre estas herramientas se incluyen:

- 1) Chatbot: Un sistema que permita gestionar de manera ágil las respuestas a incidencias frecuentes y que, además, genere insumos para el análisis de proyectos. Esto permitirá identificar errores recurrentes y proporcionar soluciones en línea.
- 2) Realidad Aumentada (AR) y Realidad Virtual (VR): La incorporación de elementos digitales en el mundo real a través de AR, o la inmersión en un entorno virtual mediante VR, puede facilitar la participación de los colaboradores en los planes de formación para que, mediante la experiencia vivencial, se interiorice la necesidad de innovación y se proporcionen herramientas que apoyen la implementación del plan de acción, comunicando la importancia de la innovación, la adaptabilidad y el papel de cada colaborador.
- 3) RPA (Automatización de Procesos Robóticos): La automatización de tareas repetitivas que generen incidencias en los proyectos, permitirá minimizar errores y optimizar la eficiencia operativa. Esta tecnología puede complementarse con Inteligencia Artificial (IA), que permitirá identificar patrones a partir del análisis de datos generados en el lanzamiento de nuevos proyectos.

Presupuesto para una Cultura Innovadora en CredibanCo

El siguiente presupuesto detalla los recursos financieros, tiempos de implementación y acciones específicas que son necesarias para consolidar una cultura organizacional que no solo promueva la generación y el desarrollo de proyectos de innovación, sino que también asegure su sostenibilidad. Este presupuesto está fundamentado en los seis pilares que componen una cultura de innovación: recursos, procesos, incentivos, valores, conducta y clima organizacional, con el propósito de optimizar la generación de valor en CredibanCo:

Tabla 12

Costos para la implementación del presupuesto de una cultura Innovadora en CredibanCo

Pilar	Descripción	Acciones Específicas	Tiempo de Implementación	Recursos Involucrados	Costos Estimados
Recursos y Procesos	Programas de formación en innovación y tecnologías emergentes	Capacitaciones y talleres sobre design thinking, metodologías ágiles, gestión del cambio y tecnologías emergentes (blockchain, IA, RPA) entre otros. En donde se realizarán 18 programas de formación (3 por mes, con una duración máxima de 8 horas cada uno), dirigidos a grupos rotativo.	6 meses (mes 1 - mes 6)	Recurso (externo) experto en tecnologías y metodologías emergentes. Instalaciones de CredibanCo	\$ 25.920.000
	Plan de gestión del conocimiento	Creación de un repositorio digital para compartir aprendizajes y resultados de proyectos de innovación (40 horas para diseño y desarrollo, 72 horas para consultoría y acompañamiento en la divulgación, apropiación y uso).	3 meses (mes 1 - mes 3)	Recurso (externo) experto en gestión del conocimiento Infraestructura existente	\$ 20.600.000
		Contratar proveedor que genere contenidos de formación con realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR) para formar a los empleados en la importancia de la innovación, la gestión del cambio, la adaptabilidad y el papel de cada colaborador. Se estiman 160 horas para el desarrollo.	1 meses (mes 1)	Recurso (externo) en (AR) y (VR) Infraestructura existente	\$ 28.800.000
		Diseño de Chatbot para solución de incidentes. Se estiman 320 horas para el desarrollo.	2 meses (mes 2 - mes 4)	Recurso (externo) ingeniero en chatbot e IA Infraestructura existente	\$ 57.600.00
	Estandarización y optimización de procesos de innovación y gestión de incidentes	Construcción, aprobación y socialización de un procedimiento para estandarizar los procesos de innovación y gestión de incidentes (80 horas de trabajo).	3 meses (mes 1 - mes 3)	Un recurso (externo) experto en reingeniería de procesos y gestión de incidentes.	\$ 14.400.000
		Contratación de proveedores que generen RPA (automatización de procesos críticos) + IA (inteligencia artificial) para analítica de datos. Se estiman 480 horas para el desarrollo.	3 meses (mes 1 - mes 3)	Recurso (externo) ingeniero en RPA e IA Infraestructura existente	\$ 86.400.000
	Incentivos y Valores	Incentivos monetarios y emocionales	Bonificaciones de \$150.000 por persona, premiando al 5% de los aproximadamente 1.000 empleados de CredibanCo.	Trimestralmente durante 6 meses (mes 4 - mes 10)	Recursos internos
Bonificaciones de \$5.000.000 por equipo, premiando al 10% de las 27 áreas de CredibanCo, valor que será distribuidos en partes iguales entre los integrantes del equipo.			Semestralmente (mes 6 - mes 12)	Equipos internos	\$ 15.000.000
Reconocimientos no monetarios que incluye días libres, eventos especiales y menciones públicas, premiando al 5% de los aproximadamente 1.000 empleados de CredibanCo.			Trimestralmente durante 6 meses (mes 4 - mes 10)	Recurso interno	\$ 15.000.000
Programas de Intraemprendimiento		Financiamiento de 3 proyectos innovadores, con \$25.000.000	Semestralmente (mes 6 - mes 12)	Recursos financieros para	\$ 75.000.000

Pilar	Descripción	Acciones Específicas	Tiempo de Implementación	Recursos Involucrados	Costos Estimados
		asignados por proyecto, incluyendo mentorías especializadas.		prototipos y mentorías	
Clima y Conducta	Encuestas de clima y conducta laboral.	Medición del NPS, diseño de encuestas internas, análisis de resultados y socialización (46 horas para completar la actividad).	Semestralmente (mes 2 - mes 8)	Recurso interno para diseño, análisis y socialización	\$ 1.341.667
		Medición del NPS, diseño de encuestas internas, análisis de resultados y socialización (46 horas para completar la actividad).	Semestralmente (mes 2 - mes 8)	Recurso interno para diseño, análisis y socialización	\$ 1.341.667
Total					\$355.061.667

Nota. Elaboración propia

El presupuesto total estimado para la implementación de este plan es de \$355.061.667 calculado con base en las siguientes consideraciones:

- Recursos externos: Los costos fueron calculados tomando como referencia el valor hora en el mercado de los perfiles especializados en tecnologías emergentes, gestión del conocimiento y reingeniería de procesos, del cual se obtuvo un promedio de \$180.000 hora hombre.
- Recursos Internos: El valor hora para el recurso interno encargado de las encuestas de clima y conducta laboral y el análisis de resultados fue calculado en \$29.166,67, considerando los costos laborales básicos.
- Instalaciones y herramientas: Se contempla el uso de las instalaciones y las herramientas tecnológicas existentes de CredibanCo, optimizando recursos y costos adicionales.
- Horas de desarrollo: Las horas estimadas para cada acción se calcularon con base en el juicio de expertos y experiencias previas en proyectos similares.

Tiempos de Implementación del Presupuesto para una cultura Innovadora

La implementación de este presupuesto se desarrollará a lo largo de 12 meses, permitiendo una ejecución medible:

Tabla 13

Tiempos de Implementación del Presupuesto para una cultura Innovadora

Pilar	Descripción	Acciones Específicas	Mes de Inicio	Duración	Mes de Finalización
Recursos y Procesos	Programas de formación en innovación y tecnologías emergentes	Programas de formación en innovación, tecnologías emergentes y gestión del cambio	Mes 1	6 meses	Mes 6
	Plan de gestión del conocimiento	Repositorio digital	Mes 1	3 meses	Mes 3
		Contenidos de formación con realidad aumentada (AR) y realidad virtual (VR)	Mes 1	3 meses	Mes 3
		Implementación de Chatbot	Mes 1	1 mes	Mes 1
	Estandarización y optimización de procesos de innovación y gestión de incidentes	Estandarización y optimización de procesos de innovación y gestión de incidentes	Mes 1	3 meses	Mes 3
		Construcción RPA (automatización de procesos críticos) + IA (inteligencia artificial)	Mes 1	3 meses	Mes 3
Incentivos y Valores	Incentivos monetarios y emocionales	Bonificaciones por persona	Mes 4	6 meses	Mes 10
		Bonificaciones por equipo	Mes 6	6 meses	Mes 12
		Reconocimientos no monetarios	Mes 4	6 meses	Mes 10
	Programas de Intraemprendimiento	Financiamiento de 3 proyectos innovadores	Mes 6	6 meses	Mes 12
Clima y Conducta	Encuestas de clima y conducta laboral.	Encuestas de clima y conducta laboral (Primera medición)	Mes 2	1 meses	Mes 2
		Encuestas de clima y conducta laboral (Segunda medición)	Mes 8	1 meses	Mes 8

Nota. Elaboración propia

Ahora bien, los resultados que se esperan son los siguientes:

- Programas de formación: Capacitar al 30% de los colaboradores en tecnologías emergentes, metodologías ágiles y gestión del cambio, generando las competencias necesarias para incentivar proyectos de innovación.
- Gestión del Conocimiento: Implementar un repositorio accesible y funcional, con un 70% de adopción por parte de las áreas clave durante los primeros 6 meses de su implementación.
- Estandarización de procesos de innovación: Reducir en un 30% el tiempo de gestión de incidentes y mejorar la eficiencia operativa en proyectos de innovación.

- Incentivos y reconocimientos: Incrementar la satisfacción interna de los colaboradores en un 30%, promoviendo la participación en iniciativas innovadoras.
- Programas de Intraemprendimiento: Financiar tres proyectos innovadores que generen un impacto tangible en la organización en términos de eficiencia o generación de ingresos para CredibanCo.

Dicho presupuesto permite asegurar una implementación efectiva y sostenible de las iniciativas que promueven la cultura de innovación en CredibanCo, puesto que, a través de los programas de formación, la estandarización de los procesos internos y los incentivos a los colaboradores no solo fomenta una cultura de innovación, sino que también genera una eficiencia operativa, crecimiento organizacional y la satisfacción de los clientes.

CredibanCo recuperará la inversión a través de la optimización operativa, la reducción de costos y el aumento en la generación de ingresos. La automatización en la gestión de incidencias permitirá una reducción significativa en los tiempos de resolución de errores, optimizando el uso de recursos y minimizando la carga operativa del equipo de soporte en todos los niveles. Además, la mejora en la experiencia del cliente, impulsada por la digitalización y personalización de los servicios, incrementará la retención y adquisición de nuevos clientes, lo que fortalecerá el posicionamiento de CredibanCo en el mercado.

Adicionalmente, los programas de intraemprendimiento y la formación en innovación impulsarán el desarrollo de nuevos servicios, diversificando el portafolio de la empresa, generando nuevas fuentes de ingresos y mejorando la eficiencia operativa. Con la implementación de la solución innovadora propuesta, CredibanCo podrá generar un retorno de inversión en el mediano plazo.

Entre los casos de éxito que demuestran cómo la implementación de tecnología puede apalancar y mejorar la eficiencia operativa, encontramos un ejemplo en el mercado colombiano. “La implementación de un chatbot logró aumentar la cantidad de usuarios en un 50% mensual, reduciendo la rotación de usuarios en más de un 30% en 2023” (CleverTap, s.f.) . Este chatbot

fue diseñado con la estrategia "Always On" y la herramienta Journeys (chatbot) de CleverTap, mediante la cual se comunica con los usuarios justo cuando están navegando en la app.

Otro caso de referencia es el estudio sobre el impacto económico de la plataforma RPA empresarial de "Automation Anywhere". "En tres años, la implementación de robots para la automatización ha logrado beneficios concentrados en la mejora de procesos y reducción de errores, lo que ha permitido redirigir recursos a actividades de mayor valor" (CONSULTING, 2019).

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la consultoría académica desarrollada en la empresa, así como, las recomendaciones de cierre del trabajo.

Conclusiones

1. Los atributos que CredibanCo debe potenciar y que son valorados por sus clientes, tanto internos como externos, para ser considerada una organización innovadora en el ecosistema de pagos, generando valor más allá del ámbito financiero, son:

- Recursos y Procesos:
 - Agilidad en la solución de problemas: Disminuir el tiempo de solución de incidencias de los proyectos de innovación para entregar valor a los clientes y mantener la confiabilidad en el sector.
 - Proactividad: Tener una posición preventiva ante situaciones adversas que pueden afectar la productividad y ambiente laboral de CredibanCo.
 - Sencillez en los procesos: Potencializar el uso de herramientas y ayudas tecnológicas a disposición de los empleados para hacer los procesos más simples.
- Incentivos y valores:
 - Reconocimiento: Establecer incentivos monetarios y emocionales junto con programas de intraemprendimiento a los colaboradores.
 - Claridad en la ruta de innovación y el aporte de los empleados: Implementar indicadores específicos que permitan medir la participación en innovación de los colaboradores.
 - Pilares de la innovación: Promover una cultura de valores en el marco de la innovación y la adaptabilidad al cambio.
 - Trabajo colaborativo: Garantizar la colaboración efectiva entre áreas y diferentes niveles jerárquicos, mejorando la comunicación y la resolución de problemas entre los colaboradores.
- Conducta y clima:
 - Óptimo clima laboral: Establecer mediciones periódicas del clima laboral y comunicar los resultados en todos los niveles.
 - Acompañamiento: plan de sensibilización con los líderes con una conducta no apta para la innovación.

- Estándares de calidad: Comunicar en todos los niveles los estándares de calidad de los proyectos que asegura la disminución de reprocesos, tema que puede impactar el clima.
2. El Sistema de monitoreo de indicadores que permitirán el acompañamiento por parte de la Dirección de planeación estratégica e innovación de CredibanCo para potencializar y mantener la innovación en términos de generación de valor dentro de la entidad se orientaron en:
- Recursos: control de las incidencias presentadas dentro de los tiempos de entrega pactados con el cliente.
 - Procesos: calidad de las fases de los proyectos de innovación priorizando los tiempos de respuesta al cliente.
 - Incentivos: participación de los colaboradores en iniciativas innovadoras.
 - Valores: percepción y efectividad de las iniciativas de innovación, intraemprendimiento y comunicación asertiva en CredibanCo.
 - Conducta: cumplimiento del plan de trabajo.
 - Clima: NPS recomendador de los empleados/ clientes de CredibanCo como una entidad innovadora. De 1 a 10 (1 a 6 detractores, 7 a 8 indiferentes o neutros, 9 a 10 promotores).

Recomendaciones

Basado en lo analizado y las conclusiones obtenidas, las recomendaciones para resolver el reto ¿Cómo debería CredibanCo medir la innovación en la organización en términos de generación de valor? es a través de los seis (6) pilares de la cultura innovadora como lo son: los recursos, los procesos, incentivos, los valores, la conducta y el clima laboral de la siguiente forma:

- Recursos: Gestión del conocimiento sobre nuevos desarrollos tecnológicos y gestión de proyectos es un factor clave a la hora de alinear los objetivos de CredibanCo con los logros de los colaboradores.
- Asignar recursos (costo-tiempo) dentro de la planeación del presupuesto de los proyectos de innovación contemplando plan de contingencia ante posibles issues técnicos con el fin de tener mayor margen de manejo y negociación con el cliente si se tienen retrasos.
- Impartir la generación de nuevas ideas a nivel interno independiente de áreas/rangos en las cuales el tiempo invertido se traduzca en investigación, aprendizaje, soluciones, automatizaciones, documentación, adaptación al cambio y ventaja competitiva en la industria.
- Procesos: Estandarización de sistemas de medición y monitoreo de procesos en tiempo real permite detectar problemas y oportunidades de mejora de manera proactiva, como los procesos de interacción con cliente desde el inicio de los proyectos de innovación hasta su culminación y post venta, con el fin de controlar tiempo de respuesta y efectividad de la solución propuesta.
- Incentivos: Generar una cultura donde la innovación sea valorada y recompensada, ya sea en términos monetarios o emocionales, es fundamental para fortalecer la capacidad de los colaboradores de generar valor dentro de CredibanCo.
- Valores: Generar una cultura de valores a través de la promoción de la innovación, el intraemprendimiento y una comunicación efectiva y fluida en todos los niveles de la organización, en especial los de cargo medio/operativo y de mando.
- Conducta: Mantener a los empleados motivados hace que la conducta de ellos refleje sentido de pertenencia. CredibanCo tiene un personal motivado lo cual

dispone un camino hacia la innovación. Por ende, la estrategia debe estar enfocada en generar una conducta de apropiación de la innovación.

- **Clima:** Si bien el NPS salió favorable, hay personal de mando neutro lo cual se pueden convertir en detractores, analizando la información se encontró que la simplicidad, la confianza y la colaboración no son bien valoradas, debido a errores durante la implementación y demoras en el cumplimiento de compromisos con el cliente, por ende la comunicación y apropiación de la adaptabilidad al cambio, más un buen proceso de discovery contempla el 360 del proyecto y minimiza el impacto en los errores.
- Los cambios en los procesos buscan una mayor visibilidad sobre el retorno de inversión (ROI) de las iniciativas innovadoras, generando un impacto directo en la toma de decisiones estratégicas.
- Al incluir los seis pilares de la cultura innovadora: recursos, procesos, incentivos, valores, conducta y clima, le permite a CredibanCo enfocar sus esfuerzos en proyectos que no solo generan rentabilidad, sino que también contribuyen a su sostenibilidad a largo plazo.

Referencias

- ACHColombia. (s.f.). *ACHColombia*. Obtenido de <https://www.achcolombia.com.co/productos-y-servicios>
- Ahmed, P., Shepherd, C., Ramos, L., & Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación*. Pearson Educación. Recuperado el 22 de 08 de 2024, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Asobancaria. (enero de 2023). *Banca y Economía Edición1362 Sistema de pago Inmediatos en el Mundo*. Obtenido de <https://asobancaria.com/ws/semanas-economicas/1362-BE.pdf>
- Banco de la República. (10 de Octubre de 2023). *Reporte de la Infraestructura Financiera*. Obtenido de Repositorio del Banco de la Republica: https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10690/RIF_2023.pdf?sequence=7
- Bernasconi, E. (2015). *Innovación y Competitividad Empresarial*. Recuperado el 2024, de Universitat Rovira I Virgili: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/399536/TESI.pdf>
- Celades, V., Corma, P., & Salas, X. (2022). *Personas Innovadoras, Organizaciones Vivas*. Madrid, Buenos Aires, México, Bogotá: Diaz de Santos. Recuperado el 2024, de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- CleverTap. (s.f.). *CleverTap*. Obtenido de Con CleverTap, Movii ha aumentado un 50% la activación de sus usuarios: <https://clevertap.com/es/caso-de-exito-movii-ha-aumentado-un-50-la-activacion-de-sus-usuarios/>
- Codina, A. (2011). *Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias*. Recuperado el 24 de 03 de 2024, de Revista Estrategica: <https://web-p-ebscohost->

com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=6ca57d11-9702-47bd-9e93-2733550ad7d5%40redis

Consultandes. (2022). *Manual del Consultor, Guía de buenas practicas*. Bogotá: Universidad de los Andes, Facultad de Administración.

Credibanco. (2022). *Informe de Gestión 2022*. Recuperado el 2024, de Credibanco:

<https://www.credibanco.com/wp-content/uploads/2023/04/informe-de-gestion-2022-1.pdf>

Credibanco. (2023). *Informe de Gestión 2023*. Recuperado el 22 de Marzo de 2024, de

<https://www.credibanco.com/>: <https://www.credibanco.com/wp-content/uploads/2024/03/informe-de-gestion-2023.pdf>

Credibanco. (s.f.). *Credibanco*. Recuperado el 2024, de <https://www.credibanco.com/>

Credibanco. (s.f.). *Por qué Credibanco*. Obtenido de Credibanco:

<https://www.credibanco.com/por-que-credibanco/>

Del Rey, J., & Laviña, J. (2008). Innovación Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial. *Colección EOI Tecnología e Innovación*. Recuperado el 23 de 08 de 2024, de https://www.urv.cat/media/upload/arxiu/catedra-innovacio-empresarial/informe-2008_idi-eoi.pdf

Ehmke, C., Fulton, J., & Akridge, J. (s.f.). *Industry Analysis: The Five Forces*. Recuperado el 18 de Marzo de 2024, de Purdue University:

<https://www.extension.purdue.edu/extmedia/ec/ec-722.pdf>

Financiera, S. (30 de 06 de 2024). *Superintendencia Financiera Información de operaciones realizadas por la entidad*. Obtenido de

<https://www.superfinanciera.gov.co/powerbi/reportes/507/487/>

García, V., Jiménez, M., & Gutiérrez, L. (2012). La influencia del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional a través del aprendizaje y la innovación organizacional.

ScienceDirect, 65(1040-1050), 1040-. Recuperado el 22 de 08 de 2024, de <https://www->

sciencedirect-

com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S0148296311001007

Gobierno Digital. (s.f.). *Cultura de la Innovación ¿Qué es la Cultura de la Innovación?*

Recuperado el 20 de 05 de 2024, de Gobierno Digital:

<https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital/Cultura-de-la-Innovacion/>

Goñi, J. (2014). *Herramientas para la innovación* (2014 ed.). Diaz de Santos. Recuperado el 22 de 08 de 2024, de [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

Kirchner, A. E. (s.f.). *Desarrollo de Productos Una visión integral* (5ta edición ed.). Monterrey, México: Cengage Learning.

Kotler, P., & Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Lane, K. (2016). *Dirección de marketing* (15 ed.). México: Person Educación.

Recuperado el 22 de 03 de 2024, de

https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edici%C3%B3n

Michaux, S., & Cadiat, A. (2016). *Las Cinco Fuerzas de Porter : Cómo Distanciarse de la Competencia Con éxito* (1 ed.). Lemaitre Publishing. Recuperado el 21 de Marzo de

2024, de [https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-](https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/reader.action?docID=4504782&query=las+cinco+fuerzas+de+porter)

[ebooks/reader.action?docID=4504782&query=las+cinco+fuerzas+de+porter](https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/reader.action?docID=4504782&query=las+cinco+fuerzas+de+porter)

Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*. Recuperado el 21 de 05 de 2024, de

[https://www-proquest-](https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/1681269677/fulltextPDF/F93588330B)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/1681269677/fulltextPDF/F93588330B](https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/1681269677/fulltextPDF/F93588330B)

[C849FBPQ/1?accountid=34925&sourcetype=Scholarly%20Journals](https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/1681269677/fulltextPDF/F93588330B)

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model generation*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons. Recuperado el 22 de 03 de 2024

Pigneur, A. O. (2011). *Generación de Modelos de Negocios / Business Model Generation*. Barcelona, España: Grupo Planeta.

Porter, M. (2014). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2 ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 20 de Marzo de 2024, de https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/114079?as_contributor=Michael__Porter&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as

Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2 ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 20 de Marzo de 2024, de https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/114080?as_contributor=Michael__Porter&as_contributor_op=unaccent__iexact&prev=as

Rao, J., & Weintraub, J. (2014). ¿Es innovadora la cultura de su empresa? *Harvard Deusto Business Review*(320). Recuperado el 15 de 04 de 2024, de <https://www.harvard-deusto.com/es-innovadora-la-cultura-de-su-empresa>

RedebanMulticolor. (s.f.). *RedebanMulticolor*. Obtenido de <https://www.redeban.com/>

República, L. (s.f.). *La república. Banco de la República anunció que el sistema de pagos inmediatos iniciará en el 2025*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/finanzas/banco-de-la-republica-anuncio-que-el-sistema-de-pagos-inmediatos-iniciara-en-2025-3811064>

Roldán, P. N. (2024). Análisis financiero: Qué es, Para qué sirve y cómo se hace. *Economipedia*.

Saldarriaga, L. (2020). *Influencia del comercio electrónico en el desarrollo sostenible desde la economía ambiental*. Recuperado el 2024, de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/38454/lfsaldarriagac.pdf?sequence=1>

Sánchez, D. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. Recuperado el 24 de Marzo de 2024, de

<https://web-p-ebSCOhost->

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI2NTg3N](https://web-p-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI2NTg3NDNfX0FO0?sid=a397904b-7991-41a3-b597-)

[DNfX0FO0?sid=a397904b-7991-41a3-b597-](https://web-p-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI2NTg3NDNfX0FO0?sid=a397904b-7991-41a3-b597-)

[618875e2f754@redis&vid=2&format=EK&rid=1](https://web-p-ebSCOhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI2NTg3NDNfX0FO0?sid=a397904b-7991-41a3-b597-)

Speth, C. (2016). *El análisis DAFO: Los Secretos para Fortalecer Su Negocio* (1 ed.). Lemaitre

Publishing. Recuperado el 24 de marzo de 2024, de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean->

[ebooks/reader.action?docID=4504729&query=DOFA](https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/reader.action?docID=4504729&query=DOFA)

Trenza, A. (19 de Febrero de 2020). *Análisis Pestel, Qué es y Para qué sirve - Ejemplo*.

Obtenido de <https://anatrencia.com/analisis-pestel/>

USAID. (s.f.). *MOVii, una aplicación que facilita la Inclusión Financiera*. Obtenido de Banca de las Oportunidades:

<https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/es/articulos/micrositio/movii-una->

[aplicacion-que-facilita-la-inclusion-](https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/es/articulos/micrositio/movii-una-aplicacion-que-facilita-la-inclusion-)

[financiera#:~:text=USAID%2C%20a%20trav%C3%A9s%20de%20IFR,servicios%20ciento%20por%20ciento%20digitales.](https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/es/articulos/micrositio/movii-una-aplicacion-que-facilita-la-inclusion-financiera#:~:text=USAID%2C%20a%20trav%C3%A9s%20de%20IFR,servicios%20ciento%20por%20ciento%20digitales.)

Varela, R. (2014). *Innovación Empresarial Arte y ciencia en la creación de empresas*. Pearson

Educación. Recuperado el 21 de 05 de 2024, de <https://www-ebooks7-24->

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=)

Visa. (s.f.). *Innovación Visa inicia programas piloto de nueva tarjeta de pago con biometría*.

Recuperado el 2024, de Visa: [https://www.visa.com.co/la-diferencia-visa/tecnologia-](https://www.visa.com.co/la-diferencia-visa/tecnologia-innovacion/tarjeta-de-pago-con-biometria.html)

[innovacion/tarjeta-de-pago-con-biometria.html](https://www.visa.com.co/la-diferencia-visa/tecnologia-innovacion/tarjeta-de-pago-con-biometria.html)

World Bank Group. (2023). *Digital Progress and Trends Report*. Recuperado el 2024, de World Bank Group: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/95fe55e9-f110-4ba8-933f-e65572e05395/content>

Anexos

Anexos A. Encuesta aplicada a Empleados

El siguiente instrumento se aplica con fines académicos para proteger la información, y los resultados obtenidos serán utilizados únicamente con ese propósito.

- **Objetivo:** Medir la percepción de la innovación a nivel interno en CredibanCo para encontrar cuales son las expectativas y factores determinantes para la medición de la innovación.
- **Aspectos para evaluar de la innovación:** Cultura innovadora, recursos, procesos, incentivos, valores, conducta y el clima laboral.

Fecha de diligenciamiento	Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.
Nombre completo	
Cargo/Rol	
Área/Dependencia	

El cuestionario abarca una serie de preguntas o afirmaciones que utilizan los siguientes métodos de evaluación:

- La escala de Likert de acuerdo con las afirmaciones indicar de 5 a 1 si está de acuerdo, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo, teniendo en cuenta la situación actual de CredibanCo:
 - (5) totalmente de acuerdo
 - (4) de acuerdo
 - (3) neutro
 - (2) en desacuerdo
 - (1) totalmente en desacuerdo
- Preguntas abiertas que permiten a los encuestados proporcionar respuestas en sus propias palabras.
- El cuestionario incluye una pregunta de tipo NPS (Net Promoter Score), recomendador de marca de 1 a 10 (1 a 6 detractores, 7 a 8 indiferentes o neutros, 9 a 10 promotores).

Cultura Innovadora

Recursos

1. CredibanCo tiene un presupuesto específico para la innovación.
 - (5) totalmente de acuerdo
 - (4) de acuerdo
 - (3) neutro
 - (2) en desacuerdo
 - (1) totalmente en desacuerdo

2. El presupuesto de CredibanCo para la innovación es ambicioso y no siempre se alcanza a ejecutar todo.

- (5) totalmente de acuerdo
- (4) de acuerdo
- (3) neutro
- (2) en desacuerdo
- (1) totalmente en desacuerdo

3. ¿Cuáles recursos físicos o virtuales CredibanCo pone a disposición de sus empleados para motivar la generación de nuevas ideas en sus proyectos de innovación? Ejemplo: laboratorio de I+D, etc.

Respuesta:

4. ¿Cómo CredibanCo fortalece el know how y aporta a los avances tecnológicos de la industria? Ejemplo: formación impartida por la empresa, asistencia a convenciones del sector.

Respuesta:

Procesos

5. Los procesos de CredibanCo están orientados hacia la innovación.

- (5) totalmente de acuerdo
- (4) de acuerdo
- (3) neutro

(2) en desacuerdo

(1) totalmente en desacuerdo

6. CredibanCo tiene metodologías y/o marcos de trabajo para la ideación en todos los niveles de la organización y se cuentan con espacios físicos y/o virtuales para tal fin.

(5) totalmente de acuerdo

(4) de acuerdo

(3) neutro

(2) en desacuerdo

(1) totalmente en desacuerdo

7. Dentro de CredibanCo se han automatizado todos los procesos para ser más eficientes.

(5) totalmente de acuerdo

(4) de acuerdo

(3) neutro

(2) en desacuerdo

(1) totalmente en desacuerdo

8. ¿Además de ofrecer servicios innovadores en el mercado, con qué frecuencia CredibanCo innova sus procesos internos (estandarización) y cómo percibe su eficiencia?

Respuesta:

Incentivos

9. Dentro de la entidad se tiene un plan de incentivos económicos y/o emocionales orientados a la eficiencia y la innovación en todos los niveles de la organización

- (5) totalmente de acuerdo
- (4) de acuerdo
- (3) neutro
- (2) en desacuerdo
- (1) totalmente en desacuerdo

10. El teletrabajo o trabajo remoto o jornadas laborales flexibles motiva la innovación en CredibanCo, pudiendo los equipos ser más efectivos por el equilibrio vida personal vs trabajo

- (5) totalmente de acuerdo
- (4) de acuerdo
- (3) neutro
- (2) en desacuerdo
- (1) totalmente en desacuerdo

11. ¿Cómo percibe (si existe) el plan de incentivos orientados a la eficiencia y la innovación en todos los niveles de la organización?

Respuesta:

12. ¿Cómo le gustaría (si no existe) que CredibanCo definiera un plan de incentivos orientados a la eficiencia y la innovación en todos los niveles de la organización y cómo lo percibiría?

Respuesta:

13. ¿A través de qué espacios o actividades CredibanCo hace que los hallazgos innovadores se compartan dentro de las áreas y motiva a la participación de todos sus colaboradores?

Respuesta:

Valores

14. La transformación digital es parte del ADN de CredibanCo, mejorando la conectividad entre áreas, mayor conocimiento de los clientes y eficiencia en los procesos.

- (5) totalmente de acuerdo
- (4) de acuerdo
- (3) neutro
- (2) en desacuerdo
- (1) totalmente en desacuerdo

15. En CredibanCo hay prioridad y conciencia a nivel Directivo sobre la innovación como clave de éxito de posicionamiento dentro del mercado de sistema de pago.

- (5) totalmente de acuerdo
- (4) de acuerdo
- (3) neutro
- (2) en desacuerdo
- (1) totalmente en desacuerdo

16. En CredibanCo existe el intraemprendimiento, donde se promueve en todos los niveles la cultura emprendedora, desarrollando y ejecutando proyectos propuestos por todo el personal sin importar el cargo que ocupe.

- (5) totalmente de acuerdo
- (4) de acuerdo
- (3) neutro
- (2) en desacuerdo
- (1) totalmente en desacuerdo

17. ¿En CredibanCo, qué hoja de ruta tienen definida para solucionar errores cometidos en los procesos internos, garantizar su aprendizaje y evitar volver a incurrir en ellos?

- (5) totalmente de acuerdo
- (4) de acuerdo
- (3) neutro
- (2) en desacuerdo
- (1) totalmente en desacuerdo

Conducta

18. En CredibanCo, los equipos de trabajo están comprometidos y entusiasmados con su trabajo, generan sentido de pertenencia con la organización, impulsan el alto rendimiento y la innovación a la par que cumplen con los objetivos de la organización.

- (5) totalmente de acuerdo
- (4) de acuerdo
- (3) neutro
- (2) en desacuerdo

(1) totalmente en desacuerdo

19. Se tiene una estrategia y hoja de ruta clara sobre la innovación, todos los colaboradores la conocen y la buscan cumplir de forma genuina y natural, comunicándose constantemente los indicadores de la innovación motivando a todos los colaboradores ser parte del cambio.

(5) totalmente de acuerdo

(4) de acuerdo

(3) neutro

(2) en desacuerdo

(1) totalmente en desacuerdo

20. ¿En CredibanCo, cómo se mide el desempeño individual y su influencia dentro de la productividad diaria?

Respuesta:

21. ¿Qué mecanismos usa CredibanCo para acompañar a sus colaboradores en la adaptación rápida al cambio?

Respuesta:

Clima Laboral

22. En CredibanCo, se tiene un clima laboral basado en la simplicidad, la confianza y la colaboración entre todos, no existen jerarquías marcadas y todos aportan desde su rol.

(5) totalmente de acuerdo

- (4) de acuerdo
- (3) neutro
- (2) en desacuerdo
- (1) totalmente en desacuerdo

23. Si hoy se le preguntará al 100% de los empleados en una escala del 1 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende a CredibanCo como la mejor entidad para trabajar en Colombia? la mayoría serían promotores dando una calificación entre 9 y 10.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

24. Considerando el tiempo de ejecución de los proyectos de innovación y la importancia de su calidad ¿CredibanCo cómo alinea su cumplimiento frente al cliente con un ambiente ideal para sus colaboradores?

Respuesta:

25. ¿Cuál es la estrategia de innovación de CredibanCo y/o cómo la alinearía con la sostenibilidad (ambiental, económico social)?

Respuesta:

Anexos B. Encuesta aplicada a Clientes

El siguiente instrumento se aplica con fines académicos para proteger la información, y los resultados obtenidos serán utilizados únicamente con ese propósito.

- **Objetivo:** Medir la percepción de la innovación a nivel externo en CredibanCo para encontrar cuales son las expectativas y factores determinantes para la medición de la innovación.
- **Aspectos para evaluar de la innovación:** posicionamiento y recomendación de la marca.

Fecha de diligenciamiento	Haga clic aquí o pulse para escribir una fecha.
Nombre completo	
Cargo/Rol	
Área/Dependencia	
Empresa	

El cuestionario abarca una serie de preguntas o afirmaciones que utilizan los siguientes métodos de evaluación:

- Preguntas abiertas que permiten a los encuestados proporcionar respuestas en sus propias palabras.
- Escala de calificación: NPS (net promoter score) recomendador de marca de 1 a 10 (1 a 6 detractores, 7 a 8 indiferentes o neutros, 9 a 10 promotores)

1. ¿Qué tan frecuente se presentan fallas mientras se realizan los pagos a través de los servicios prestados por CredibanCo y cuál fue la razón?

Respuesta:

2. ¿Qué portales usa para reportar las fallas presentadas en los servicios prestados por CredibanCo?

Respuesta:

3. ¿Tiene alguna recomendación para mejorar el nivel de atención recibido en el portal mencionado?

Respuesta:

4. ¿En cuánto tiempo CredibanCo solucionó la falla presentada?

Respuesta:

5. ¿Tiene alguna sugerencia en cuanto a la tecnología creada por CredibanCo?

Respuesta:

6. En una escala de 1 a 10 ¿qué tan probable es que recomiendes a CredibanCo como una marca innovadora en el mercado de procesamiento de pagos?

1
 2
 3
 4
 5
 6
 7
 8
 9
 10

Anexos C. Análisis PESTEL

Como resultado de la recolección de información secundaria externa y su análisis se obtiene:

POLÍTICO-LEGAL		Impacto	Plazo	ECONÓMICOS		Impacto	Plazo
1	Circular externa 008 de 2018: Protección de información de los consumidores financieros que ingresan a pasarelas de pago	Alto	Corto	1	En la primera mitad del año 2023 se realizaron 178,2 millones de transacciones digitales, 11,3% más que en el primer semestre de 2022, y	Mediano	Mediano
2	La Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación financiera propone que las pasarelas deberían estar vigiladas por las entidades adquirentes.	Alto	Mediano	2	La inflación seguirá reduciéndose gradualmente, desde 9,3% al cierre de 2023 hasta 5,4% en diciembre de 2024 y 3,8% al final de 2025.	Mediano	Mediano
3	ISAE 3402: Aseguramiento internacional que permite garantizar el aseguramiento en el contexto de la seguridad y confidencialidad de la información	Alto	Corto	3	En el cuarto trimestre de 2023, el Producto Interno Bruto en su serie original, crece 0,3% respecto al mismo periodo de 2022. Actividades financieras y de seguros crecen 5,5% (contribuye 0,2 puntos	Mediano	Mediano
4	ISO 9001: Sistema de gestión de la calidad	Medio	Corto	4	Redeban, Credibanco y Mastercard Colombia cuentan con una participación similar sobre 200.000 millones de pesos diarios en 2023	Mediano	Corto
SOCIAL		Impacto	Plazo	MEDIO AMBIENTAL		Impacto	Plazo
1	Más del 50% de los colombianos aumentaron el uso de canales digitales, impulsados por tecnología, crecimiento del e-commerce, internet y cambios en el compartamiento del consumidor	Medio	Corto	1	Disminución en las emisiones de CO2 al evitar el desplazamiento de las personas a las tiendas, esto teniendo en cuenta que una parte importante de estos desplazamientos se realiza en vehículos particulares y al	Mediano	Corto
2	Los colombianos aumentaron el uso de canales digitales tales como pasarelas de comercio electrónico para el pago de sus compras en la web, los pagos por PSE, las páginas web de las entidades financieras, los códigos QR, los teléfonos y los monederos digitales.	Medio	Corto	2	Ahorro y optimización del papel en el proceso de facturación	Mediano	Mediano
3	Los monederos digitales son más generalizados entre hogares de menores ingresos que las cuentas de ahorro, lo cual sugiere el gran potencial de los instrumentos digitales emergentes para avanzar en la inclusión financiera.	Medio	Corto	3	El uso desmedido de materiales para el embalaje de los productos vendidos a través del comercio electrónico	Medio	Largo
4	Un alto porcentaje de colombianos perciben que el efectivo, los monederos digitales y el internet son poco o nada costosos (74 %, 66 % y 50 %, respectivamente), mientras que las tarjetas, especialmente las de crédito, son percibidas como altamente costosas.	Medio	Corto	4	En comercio electrónico en lugar de enviar todos los productos en el mismo transporte, el envío se hace de acuerdo con la disponibilidad del producto, es decir que es posible que se utilicen varios vehículos de entrega para un solo pedido.	Medio	Largo
TECNOLOGÍA		Impacto	Plazo			Impacto	Plazo
1	CRM un sistema para que las empresas (por lo general, los equipos de ventas y de marketing) puedan interactuar de manera más eficiente y productiva con los leads y clientes actuales.	Medio	Corto			Mediano	Corto
2	De acuerdo con datos de Statista en el 2025 un 73% de la población latinoamericana usará su teléfono para navegar y comprar por Internet.	Medio	Largo			Mediano	Largo
3	Acceso a internet casi nulo en zonas rurales	Medio	Corto			Mediano	Corto
4	Programas piloto con Mountain America Credit Union y Bank of Cyprus utilizan un sensor de huella dactilar en la tarjeta, ofreciendo una alternativa al uso del PIN o la forma para la autenticación de los pagos	Medio	Mediano			Mediano	Mediano

Nota. Elaboración propia

Anexos D. Análisis de Porter

La investigación sobre las cinco fuerzas de Porter aplicada a CredibanCo se basó en la “Guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter” (Ehmke, Fulton, & Akridge, s.f.). Esta guía proporcionó un marco de referencia para evaluar aspectos como el poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y los productos sustitutos, así como la rivalidad entre competidores. Con base en esta guía, se logró analizar de manera efectiva la posición competitiva de CredibanCo en su industria como se describió anteriormente:

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Proveedores

Este es un cuadro de mando que le ayudara a evaluar la posición de su negocio en el mercado. Lea cada una de las preguntas, con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica la situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Hay un gran número de proveedores potenciales de insumos? Entre mayor sea el número de proveedores de sus insumos necesarios, más control se tendrá. (Sí No)

2. ¿Son comunes los productos que usted necesita comprar para su negocio? Usted tiene más control cuando los productos que usted necesita no son de un único proveedor. (Sí No)
3. ¿Las compras de proveedores representan una gran parte de su negocio? Si sus compras son una porción relativamente grande del negocio de su proveedor, usted tendrá más poder para reducir costos o mejorar las características del producto. (Sí No)
4. ¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes, y convertirse en su competidor directo? Cuanto más fácil es comenzar un nuevo negocio, es más probable que usted tenga competidores. (Sí No)
5. ¿Puede cambiar fácilmente a productos sustitutos con otros proveedores? Si es relativamente fácil cambiar a productos sustitutos, usted tendrá más poder de negociación con sus proveedores. (Sí No)
6. ¿Está bien informado sobre el producto y el mercado de su proveedor? Si el mercado es complicado, usted tiene menos poder de negociación con sus proveedores. (Sí No)

Evaluación Poder de Negociación con los Proveedores

Se examina con mayor detalle cómo el poder de negociación de los proveedores afectará al negocio de CredibanCo:

#	Se enumeran los principales insumos, servicios o materiales necesarios para CredibanCo	Para cada insumo, servicio o material, se enumeran los proveedores posibles de CredibanCo.	¿Cómo podría CredibanCo trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
1	Datafonos fijos e inalámbricos	Empresas especializadas en la fabricación de dispositivos de pago como datafonos.	Negociar contratos a largo plazo que permitan garantizar un volumen constante de compras. Adicionalmente, buscar acuerdos de exclusividad o preferenciales

#	Se enumeran los principales insumos, servicios o materiales necesarios para CredibanCo	Para cada insumo, servicio o material, se enumeran los proveedores posibles de CredibanCo.	¿Cómo podría CredibanCo trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
			con los proveedores aliados.
2	Tecnologías de procesamiento de pagos	Empresas especializadas en tecnologías de pagos	Establecer relaciones sólidas con múltiples proveedores. Además, establecer descuentos por volumen o tarifas preferenciales para clientes de alto valor e impacto.
3	Servicios de procesamiento de pagos	Empresas especializadas de procesamiento de pagos	Buscar acuerdos de servicio personalizados que se ajusten a las necesidades específicas de CredibanCo. Negociar cláusulas de mejora continua del servicio y bonificaciones por cumplimiento de metas.
4	Conexiones a Redes de Pago y Bancarias	Proveedores de servicios de procesamiento de pago al igual que Bancos	Establecer alianzas estratégicas con las principales redes de pago para obtener tarifas preferenciales. Negociar acuerdos de exclusividad.
5	Software y Hardware de seguridad	Empresas especializadas en seguridad informática	Exigir certificaciones de seguridad y cumplimiento normativo. Buscar negociar descuentos por actualizaciones frecuentes y acceso a tecnologías de

#	Se enumeran los principales insumos, servicios o materiales necesarios para CredibanCo	Para cada insumo, servicio o material, se enumeran los proveedores posibles de CredibanCo.	¿Cómo podría CredibanCo trabajar mejor con el proveedor para maximizar su poder de negociación?
			punta en seguridad informática.
6	Tecnologías de análisis de datos	Empresas especializadas en análisis de datos	Establecer acuerdos que incluyan capacitación y soporte técnico para maximizar el uso efectivo de las herramientas.
7	Infraestructura de red y comunicaciones	Empresas especializadas en infraestructura de redes	Buscar acuerdos de servicio integral que incluyan mantenimiento proactivo y actualizaciones regulares.
8	Desarrollo de aplicaciones	Empresas especializadas en el desarrollo de software	Establecer contratos flexibles que permitan adaptarse rápidamente a las necesidades del negocio y acceso a recursos especializados.
9	Servicios de soporte y mantenimiento	Proveedores de servicios de soporte técnico especializado	Buscar acuerdos de servicio personalizados que garanticen tiempos de respuesta rápidos y resolución eficiente de problemas.

Auto Evaluación — Poder de Negociación con los Compradores

Este es un sencillo cuadro que le ayuda a evaluar la posición del mercado en su negocio. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio

proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene suficientes clientes para que si pierde uno no tenga dificultades? Cuanto menor sea el número de clientes, más dependerá de cada uno de ellos. (Sí_ No **X**)
2. ¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes? Si su producto es un gasto relativamente grande para sus clientes, ellos gastarán más esfuerzo negociando con usted para bajar precio o para mejorar características del producto. (Sí **X** No_)
3. ¿Los clientes no están informados sobre su producto y mercado? Si su mercado es complicado o difícil de entender, los compradores tienen menos control sobre él. (Sí **X** No_)
4. ¿Es su producto único? Si su producto es homogéneo o igual que el de sus competidores, los compradores tienen más poder de negociación. (Sí_ No **X**)
5. ¿Podría ser difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de proveedores, comprar un competidor que provea los productos o servicio que usted vende y competir directamente con su empresa? Entre menos probable sea que sus consumidores puedan entrar en su industria, más poder de negociación tendrá. (Sí **X** No_)
6. ¿Es difícil para los clientes cambiar sus productos por otros productos de su competencia? Si es relativamente fácil que sus clientes pasen a la competencia, usted tendrá menos poder de negociación con sus clientes. (Sí **X** No_)

Evaluación Poder de Negociación con los Compradores

Se examine con mayor detalle, cómo el poder de negociación de los compradores impacta a CredibanCo.

#	Se enumera los tipos de clientes que CredibanCo tiene o espera tener	¿Qué alternativas podrían tener estos clientes para su producto?	¿Cómo puede crear lealtad para su producto o servicio reduciendo el poder de negociación con los clientes?
1	Comercios minoristas y grandes superficies	Otros proveedores de servicios de pago	Ofrecer programas de fidelización exclusivos.
2	Empresas de comercio electrónico	Pasarelas de pago alternativas	Brindar un servicio al cliente excepcional y personalizado.
3	Instituciones financieras y bancos	Proveedores de servicios de pago competidores	Desarrollar soluciones personalizadas y flexibles.
4	Pymes	Procesadores de pago locales	Proporcionar herramientas de análisis y soporte técnico especializado.
5	Transporte público y privado	Opciones de pago en efectivo	Implementar sistemas de pago innovadores y seguros.
6	Sector educativo	Transferencias bancarias y otros métodos	Establecer relaciones a largo plazo y ofrecer precios competitivos.
7	Otras entidades gubernamentales y organizaciones	Servicios financieros tradicionales	Garantizar la estabilidad y confiabilidad de los servicios.

Auto Evaluación — Amenaza de Nuevos Competidores

Este es un cuadro que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Tiene un proceso único que ha sido protegido? Por ejemplo, si usted es una empresa de base tecnológica con protección de patentes para sus inversiones en investigación, usted disfruta de algunas barreras a la entrada. (Sí_ No **X**)

2. ¿Los clientes son leales a su marca? Si sus clientes son leales a su marca, un nuevo producto, incluso si es idéntico, se enfrentaría a una batalla formidable para ganar con los clientes leales. (Sí No)
3. ¿Hay altos costos de arranque para su negocio? Cuanto mayor sean los requisitos de capital, menor será la amenaza de una nueva competencia. (Sí No)
4. ¿Los activos necesarios para ejecutar su negocio son únicos? Otros serán más reacios a entrar en el mercado, si la tecnología o el equipo no se pueden convertir en otros usos si la empresa falla. (Sí No)
5. ¿Hay un proceso o procedimiento crítico para su negocio? Cuanto más difícil es aprender el negocio, mayor es la barrera de entrada. (Sí No)
6. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener los insumos necesarios? Los canales de distribución actuales pueden dificultar que un nuevo negocio adquiera/ obtenga entradas tan fácilmente como las empresas existentes. (Sí No)
7. ¿Un nuevo competidor tendrá dificultades para adquirir/ obtener clientes? Si los canales de distribución actuales dificultan que un nuevo negocio adquiera/ obtenga nuevos clientes, podrá disfrutar de una barrera de entrada. (Sí No)
8. ¿Sería difícil para un nuevo competidor contar con recursos suficientes para competir de manera eficiente? Para cada producto, existe un nivel de producción rentable. Si los desafíos no logran ese nivel de producción, no serán competitivos y por lo tanto no entrarán en la industria. (Sí No)

Evaluación Amenaza de Nuevos Competidores

Se examina con mayor detalle cómo la amenaza de nuevos competidores podría afectar el negocio de Credibanco.

1. ¿Cómo afectaría un nuevo competidor a su negocio?	• Un nuevo competidor podría reducir la participación de mercado de CredibanCo al ofrecer servicios más innovadores.
-------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<ul style="list-style-type: none"> • Un nuevo competidor podría generar presión sobre los márgenes de ganancia de CredibanCo, afectando su rentabilidad y participación en el mercado. • Un nuevo competidor podría generar que CredibanCo adquiera e implemente nuevas tecnologías para mantenerse competitivo.
<p>2. ¿Qué harán sus competidores si hay un nuevo competidor en su mercado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los competidores existentes pueden intensificar sus estrategias de marketing y promoción para retener a sus clientes y competir con el nuevo entrante. • Los competidores podrían reducir precios o mejorar servicios para evitar la pérdida de clientes frente al nuevo entrante.
<p>3. ¿Cómo va a responder a un nuevo competidor?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas para fortalecer su posición en el mercado. • Diversificar su oferta de productos o servicios y adaptarse rápidamente a las demandas del mercado. • Mejorar día a día en la experiencia del cliente, la calidad y la seguridad del servicio. • Enfocarse en la innovación y la diferenciación para destacarse en el mercado y mantener su posición competitiva.

Auto Evaluación — Amenaza de Productos Sustitutos

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar o aprovechar la situación.

1. ¿Su producto se compara favorablemente con posibles productos sustitutos? Si otro producto ofrece más características o beneficios a los clientes, o si su precio es más bajo, los clientes pueden decidir que el otro producto es un mejor valor. (Sí **X** No_)
2. ¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto? Cuando los clientes experimentan una pérdida de productividad si cambian a otro producto, la amenaza de los productos sustitutos es más débil. (Sí **X** No_)
3. ¿Los clientes son leales a los productos existentes? Incluso si los costos de cambiarse a un nuevo producto son bajos, los clientes pueden tener lealtad a una marca en particular. Si sus clientes tienen una alta lealtad de marca a su producto, usted disfruta de una débil amenaza de productos sustitutos. (Sí **X** No_)

Evaluación opcional Amenaza de Productos Sustitutos

Se examina con mayor detalle cómo la amenaza de los productos sustitutos afectará al negocio de CredibanCo.

#	Se enumeran los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
1	Pagos en efectivo	El pago efectivo siempre será una opción válida.	CredibanCo podría destacar la facilidad y seguridad de sus servicios electrónicos, ofreciendo promociones o descuentos para incentivar su uso.
2	Pagos a través de otras plataformas de pago electrónicas	Los clientes pueden considerar cambiar fácilmente a otras alternativas que sean	CredibanCo puede diferenciarse mediante la simplificación del proceso de pago, la personalización de la

#	Se enumeran los posibles productos sustitutos que sus clientes podrían utilizar en lugar de su producto.	¿Qué tan fácil sería para su cliente considerar esta alternativa?	¿Cómo puede diferenciar sus productos o fidelizar a los clientes para manejar la amenaza de los productos sustitutos?
		ampliamente utilizadas.	experiencia del cliente y el soporte al servicio.
3	Pagos a través de aplicaciones de pago móvil	Los clientes podrían considerar cambiar a plataformas móviles, si estas ofrecen una experiencia más fácil y rápida.	CredibanCo puede seguir desarrollando aplicaciones móviles intuitiva y segura, ofreciendo programas de fidelización o descuentos exclusivos para usuarios de la aplicación.
4	Pagos a través de criptomonedas o billeteras digitales	Las criptomonedas podrían representar una alternativa emergente que podría atraer a algunos clientes.	CredibanCo podría explorar la integración de opciones de pago con criptomonedas, enfocándose en la seguridad, de estas transacciones para sus clientes.

Auto Evaluación — Rivalidad entre los Competidores

Este es un cuadro de mando que ayuda a evaluar la posición de su negocio en su mercado. Lea cada una de las siguientes preguntas y responda con "sí" o "no" en el espacio proporcionado. "sí" indica un entorno competitivo favorable para su negocio o "no" indica una situación negativa. Utilice la información que obtenga para desarrollar tácticas efectivas para contrarrestar/ aprovechar la situación.

1. ¿Hay un pequeño número de competidores? A menudo, cuanto mayor es el número de jugadores, más intensa es la rivalidad. Sin embargo, la rivalidad ocasionalmente puede

- ser intensa cuando una o más empresas están compitiendo por posiciones líderes del mercado. (Sí_ No **X**)
2. ¿Hay un líder claro en su mercado? La rivalidad se intensifica si las empresas tienen acciones similares del mercado, lo que lleva a una lucha por el liderazgo del mercado. (Sí_ No **X**)
 3. ¿Está creciendo su mercado? En un mercado en crecimiento, las empresas son capaces de aumentar los ingresos simplemente por el mercado en expansión. En un mercado estancado o en declive, las empresas a menudo luchan intensamente por un mercado pequeño y más pequeño. (Sí **X** No_)
 4. ¿Tienen costos fijos bajos? Con altos costos fijos, las empresas deben vender más productos para cubrir estos altos costos. (Sí **X** No_)
 5. ¿Puede almacenar su producto para vender en los mejores momentos? Los altos costos de almacenamiento o los productos perecederos dan lugar a una situación en la que las empresas deben vender el producto lo antes posible, aumentando la rivalidad entre las empresas. (Sí **X** No_)
 6. ¿Sus competidores están persiguiendo una estrategia de bajo crecimiento? Usted tendrá rivalidades más intensas si sus competidores son más agresivos. En cambio, si sus competidores están siguiendo una estrategia de obtener beneficios en un mercado maduro, usted disfrutará menos rivalidad. (Sí **X** No_)
 7. ¿Su producto es único? Las empresas que producen productos que son muy similares competirán sobre todo en precio, por lo que se espera que la rivalidad sea alta. (Sí_ No **X**)
 8. ¿Es fácil para los competidores abandonar su producto? Si los costos de salida son altos, una empresa puede permanecer en el negocio incluso si no es rentable. (Sí_ No **X**)
 9. ¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores? Si los clientes pueden cambiar fácilmente, el mercado será más competitivo y la rivalidad se

espera para ser alta mientras que las firmas compiten para el negocio de cada cliente. (Sí

X No_)

Evaluación Rivalidad entre los Competidores

Se examina con mayor detalle cómo la rivalidad entre los competidores afecta al negocio de CredibanCo.

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
1	Redeban	Redeban se ha destacado en el mercado de datáfonos en Colombia.	Redeban compite directamente con CredibanCo en el procesamiento de pagos electrónicos.	CredibanCo debe seguir innovando y ofreciendo soluciones diferenciadas para mantenerse competitivo.
2	Bold	Bold busca procesar más de \$5 billones en pagos mediante sus dispositivos. Su tecnología Passwordless, que no requiere claves.	La entrada de Bold con tecnología innovadora podría presionar a CredibanCo a mejorar su oferta y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores.	CredibanCo podría invertir en tecnología similar y enfocarse en la experiencia del usuario para mantener su posición competitiva.
3	Visionamos	Visionamos está buscando expandir su alcance y mejorar sus servicios.	La competencia de Visionamos podría impulsar a CredibanCo a optimizar sus	CredibanCo podría colaborar con instituciones financieras y explorar alianzas estratégicas

#	Enumere sus principales competidores.	¿Qué estrategias de negocio y crecimiento utiliza este competidor?	¿Cómo afectará este competidor a su negocio?	¿Qué acciones va a tomar en respuesta a las acciones de sus competidores?
			operaciones y mantenerse a la vanguardia en el mercado.	para fortalecer su posición.

Anexos E. Análisis Modelo de Negocio CredibanCo

Basados en el modelo de Business Model CANVAS o Lienzo de negocio de CredibanCo como se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 1

Modelo Canvas de CredibanCo

<p>SOCIOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> Banco de la República y Gobierno SFC y SIC Plataformas y franquicias nivel internacional: China Union Pay y Estados Unidos Amazon Franquicias VISA, Mastercard, American Express, etc. 18 accionistas, Banca 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> Experiencia del cliente, omnicanalidad Inclusión financiera Toma de decisiones basados en datos Modelos de atención digital Automatización CRM Renovación tecnológica Bienestar de los empleados Mejora continua componente humano Cultura abierta, de aprendizaje y colaborativa Casos de uso para mejorar la inclusión, información disponible múltiples actores 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Variedad de productos y servicios ágiles y seguros, a la vanguardia de la tecnología nacional e internacional, integrando el sistema de pagos físicos y digitales que se adaptan a las necesidades de los clientes a través de un ecosistema con más de 50 años de experiencia generando impacto sostenible en Colombia desde el aspecto ambiental reduciendo el efectivo, económico generando eficiencias en sus clientes y social siendo integradores para el acceso a toda la población.</p>	<p>RELACIONAMIENTO CON CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> El cliente en el centro, cadenas de valor basadas en sus necesidades. Servicio Wow, diferencial a través de un agregado de valor creando mejores experiencias de pago. Productos a la medida, teniendo en cuenta la voz del cliente incorporando altos niveles de seguridad y calidad Atención en línea, solucionando inquietudes en un primer momento a través de la tecnología 	<p>SEGMENTO CLIENTES</p> <p>ADQUIRENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> Grandes clientes (sector de retail) Pymes - microempresas Masivo Movilidad transporte Gobierno <p>SISTEMA DE PAGO DE BAJO VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Pasarelas Agregadores Bancos, Fintech, empresa de valores y aseguradoras
<p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> Inteligencia artificial y robótica de procesos Modernización operativa y tecnológica Transformación digital Seguridad de la información Circularidad de los residuos Desempeño financiero y operativo Ecoeficiencia Talento Humano Open Finance y Open Data 		<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Reducción de costos a través de la tecnológica y gestión de residuos de forma circular Desarrollos IN HOUSE Optimización de uso de la infraestructura actual Automatización para la optimización de los recursos Gestión sostenible a nivel económico, social y ambiental <p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>Venta de productos y servicios tecnológicos de diferentes medios de pago, arrendamientos de terminales y cuotas de sostenimiento, compensación y liquidación de las transacciones como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ADQUIRENCIA: selfcheckout, Kioskos, Smart Carts, App Store, cajas móviles, Tap to Phone, datafonos, Credibanco Plus, Pagos Abiertos transporte público masivo, tecnologías 100% auto atendidas, pagos seguros integrados en medios de acceso presentes y pasarela SISTEMA DE PAGO DE BAJO VALOR: real time payments / open finance, 3DSecure, tokenización y transacciones MIT. SWITCH 		

Nota. Elaboración propia. Fuente de información Informe de Gestión CredibanCo 2023.

Dentro del análisis de esta encontramos que CredibanCo basa su modelo de negocio en las necesidades de sus clientes apalancados en la tecnología y la seguridad, siendo una empresa con proyección y sostenibilidad en el tiempo, con el reto de estar en continua innovación y ajuste de sus productos y servicios conforme el mercado lo requiera. A continuación, los principales hallazgos de cada uno de los elementos de su modelo de negocio:

- El segmento de los clientes se divide en dos: adquirencias y sistemas de pago de bajo valor, lo que hace que los productos y soluciones se alineen a las necesidades de cada segmento.

- Las relaciones con los clientes, basados en resolver las necesidades con sus soluciones buscan tener con sus clientes relaciones de largo plazo generando un servicio 360 basado en la tecnología, oportunidad, calidad y seguridad.
- Los canales, al ser una empresa basada en la tecnología y en la inmediatez, sus principales canales son la página web y el WhatsApp donde centran el servicio, ahora tienen 28 puntos de atención físicas, las cuales generan atención complementaria o de documentación que se requiere, importante que el journey del cliente a nivel de servicio estén vinculados todos los puntos de contacto incluyendo los físicos.
- La propuesta de valor para los clientes y el negocio está enfocada en a través del ecosistema de sistemas de pago generar una variedad de productos y servicios a la medida de los clientes, basados en tecnología buscando generar impacto sostenible en Colombia a través eliminar el uso de dinero, generando disminución de costos en sus clientes y generando la inclusión en todos los niveles de la población del país.
- Su fuente de ingresos son la venta de productos y servicios de medios de pago, así como las cuotas de mantenimiento y sostenimiento de terminales o datafonos, la compensación y liquidación de pagos. Las fuentes de ingresos son diversas y con varios actores en el mercado, por lo que hace que sea una empresa sólida y competitiva.
- La estructura de costos es liviana, al ser productos y servicios que la base es la tecnología, integran en su operación automatizaciones, inteligencia artificial, transacciones en tiempo real, entre otros, buscando tercerizar los procesos que pueden apalancar de forma más eficiente el negocio y los que se necesitan inhouse los priorizan a través de equipos técnicos de alto desempeño.

Para desarrollar su propuesta de valor se requieren los siguientes recursos y actividades claves como:

Actividades Claves:

- Experiencia del cliente, omnicanalidad
- Inclusión financiera
- Toma de decisiones basados en datos
- Modelos de atención digital
- Automatización CRM
- Renovación tecnológica
- Bienestar de los empleados
- Mejora continua componente humano
- Cultura abierta, de aprendizaje y colaborativa
- Casos de uso para mejorar la inclusión. información disponible múltiples actores

Recursos Claves:

- Inteligencia artificial y robótica de procesos
- Modernización operativa y tecnológica
- Transformación digital
- Seguridad de la información
- Circularidad de los residuos
- Desempeño financiero y operativo
- Ecoeficiencia
- Talento Humano
- Open Finance y Open Data

Para finalizar los socios claves que siempre se deben tener en cuenta dentro de este modelo de negocio son las entidades financieras, las cuales son los principales accionistas de la entidad, las pasarelas de pago, las franquicias o negocios digitales a nivel mundial que están marcando la pauta del mercado digital, los nuevos actores como las Fintech, y el

Banco de la República junto con el Gobierno los cuales generan los lineamientos entorno a las finanzas abiertas y open data y la reglamentación que puede afectar tanto positivo como negativo el negocio de CredibanCo.

Anexos F. Análisis Financiero CredibanCo

El presente análisis compone el análisis del Balance General y Estado de resultados con sus principales indicadores desde el análisis simple para poder identificar la situación actual y como se alinea con el modelo de negocio.

Tabla 2

Balance General 2023 vs 2022

BALANCE GENERAL CREDIBANCO	2023	HORI.	2022
<i>valor en miles</i>	31-dic-23	2023 / 2022	31-dic-22
Activo Corriente			
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 19.700.390	-40%	\$ 32.980.791
Inversiones	\$ 19.270.288	-10%	\$ 21.303.185
Cuentas por cobrar vinculados económicos	\$ 36.329.993	0%	\$ 29.624.317
Cuentas comerciales y otras cuentas por cobrar	\$ 17.524.816	-37%	\$ 27.659.290
Inventarios	\$ 39.112	-60%	\$ 97.180
Activos por impuestos corrientes	\$ 33.108.696	-12%	\$ 37.777.768
Otros activos no financieros	\$ 17.566.387	64%	\$ 10.710.000
Activos intangibles	\$ 113.166.281	8%	\$ 105.261.280
Derechos de uso por arrendamiento	\$ 67.475.788	100%	\$ 68.492.673
Mejoras en propiedades ajenas por derechos de uso	\$ 3.627.651	200%	\$ 2.927.551
Inversiones en subsidiarias y negocios conjuntos	\$ 4.494.817	300%	\$ 6.991.278
ACTIVO CORRIENTE	\$ 332.304.219	-3%	\$ 343.825.313
Activo Fijo			
Propiedad y equipo	\$ 87.134.938	34%	\$ 64.973.103
Propiedades de inversión	\$ 16.835.706	1%	\$ 16.723.268
Total Activos LP	\$ 103.970.644	27%	\$ 81.696.371
Total activo	\$ 436.274.863	3%	\$ 425.521.684
Pasivo corriente			
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar	\$ 48.252.589	-20%	\$ 60.427.085
Cuentas por pagar vinculados	\$ 25.934.566	-3%	\$ 26.603.976
Instrumentos derivados de cobertura a valor razonable	\$ 408.026	1282%	\$ 29.520
Beneficios a empleados	\$ 20.621.098	44%	\$ 14.357.428
Otros pasivos no financieros	\$ 5.667.116	-2%	\$ 5.781.181
Provisiones	\$ 282.130	9%	\$ 258.710
Pasivos por arrendamiento	\$ 54.844.889	-14%	\$ 63.794.423
Pasivo por impuesto diferido	\$ 5.440.456	-35%	\$ 8.340.706
PASIVO CORRIENTE	\$ 161.450.870	-10%	\$ 179.593.029
Pasivo a largo plazo			
Obligaciones financieras	\$ 22.200.403	56%	\$ 14.212.170
Total pasivo	\$ 183.651.273	-5%	\$ 193.805.199
PATRIMONIO			
Capital social	\$ 9.031.410	0%	\$ 9.031.410
Reservas	\$ 178.590.317	12%	\$ 159.968.684
Ajustes por conversión a NIIF	\$ 19.447.010	0%	\$ 19.447.010
Resultado del periodo	\$ 33.557.807	9%	\$ 30.921.078
Resultados acumulados	\$ -	-100%	\$ 114.977
Otro resultado integral	\$ 11.997.046	-2%	\$ 12.233.326
Total patrimonio	\$ 252.623.590	9%	\$ 231.716.485
Total pasivo y patrimonio	\$ 436.274.863	3%	\$ 425.521.684

Nota. Balance General 2022 y 2023 CredibanCo. Fuente EMI. Análisis propio (horizontal)

Tabla 3

Estado de Resultados 2023 vs 2022

CREDIBANCO	2023	HORI.	2022
valor en miles	31-dic-23	2023 / 2022	31-dic-22
Ventas: Ingresos de actividades ordinarias	\$ 356.295.648	22%	\$ 292.636.325
Gasto de ventas: Gastos de la operación	-\$ 300.384.436	15%	-\$ 260.621.437
Margen bruto (utilidad bruta)	\$ 55.911.212	75%	\$ 32.014.888
Utilidad operacional			
Ingresos no operacionales: Otros ingresos	\$ 11.258.709	-49%	\$ 22.273.570
Gastos no operacionales: Otros gastos	-\$ 3.096.185	-55%	-\$ 6.948.968
Costos financieros	-\$ 11.163.246	80%	-\$ 6.214.109
Participación resultados de subsidiarias y negocios conjuntos	-\$ 860.618	-204%	\$ 831.360
Utilidad antes de impuestos	\$ 52.049.872	24%	\$ 41.956.741
Impuestos: Gastos por impuesto a las ganancias	-\$ 18.492.065	68%	-\$ 11.035.663
Utilidad Neta (RESULTADO DEL PERIODO)	\$ 33.557.807	9%	\$ 30.921.078

Nota. Estados de Resultados 2022 y 2023 CredibanCo. Fuente EMI. Análisis propio (horizontal)

Tabla 4

Indicadores Financieros 2023 vs 2022

INDICADORES CREDIBANCO	2023	HORI.	2022	Fórmula	Denominación del resultado
VECES, % Y \$	31-dic-23		31-dic-22		
LIQUIDEZ		2023 / 2022			
Razón Corriente prueba ácida	2,06	8%	1,91	(activo corriente / pasivo corriente)	veces

ENDEUDAMIENTO					
Índice de endeudamiento:	42,1%	-8%	45,5%	(total pasivo / total activo)	%
RAZONES DE RENTABILIDAD					
ROA Rentabilidad del Activo	7,69%	6%	7,27%	UN/Activo	%
Rentabilidad Bruta	15,69%	43%	10,94%	UB/Ventas	%
Rentabilidad Operacional	14,61%	2%	14,34%	UO/Ventas	%

Nota. Indicadores Financieros 2023 vs 2022 CredibanCo. Análisis propio (horizontal)

Tabla 5

Datos anuales registrados 2022 y 2023

Datos anuales registrados valor en miles	Año 2022	Año 2023	Índice comparativo de resultado 2023 vs 2022	Resultado de hallazgo
Ingresos	\$ 292.636.325	\$ 356.295.648	22%	Mejora en un 22% de las ventas respecto al año anterior. Un mayor interés en el mercado de utilizar los servicios y productos de CredibanCo. Mayor penetración del mercado.
Otros Ingresos	\$ 22.273.570	\$ 11.258.709	-49%	Otros ingresos de crecieron dejando ver que la estrategia de la entidad se mantiene dentro de su foco comercial y de negocio
Costos	-\$ 260.621.437	-\$ 300.384.436	15%	Oportunidad de ajustar los costos de venta que incrementaron un 15%, sigue siendo positivo respecto al aumento de los ingresos, pero basados en el modelo de negocio donde la palanca es la tecnología, revisar si es posible
Gastos admón.	-\$ 6.948.968	-\$ 3.096.185	-55%	Los gastos administrativos disminuyeron, evidenciando un ajuste en el modelo de negocio en el último año
Costos financieros	-\$ 6.214.109	-\$ 11.163.246	80%	Los costos financieros aumentaron un 80% concluyendo que el crecimiento en ventas lo apalancaron principalmente en Bancos.
Nivel de endeudamiento	45,5%	42,1%	-8%	La dependencia del nivel de endeudamiento para apalancar el negocio disminuyó en un 8% respecto al 2022 representando una sólida estrategia de fondeo propio
Quema neta de capital	-\$ 1.637.592	\$ 1.106.700	-168%	En el 2022 se generó un plan de incremento del flujo de caja, mientras que en el 2023 el gasto mensual fue de \$1,637 mm

Nota. Indicadores Financieros 2023 vs 2022 CredibanCo. Análisis propio (horizontal)

El año 2023 tuvo una dinámica positiva para CredibanCo, crece el Patrimonio en un +9% gracias a un resultado del ejercicio positivo con un crecimiento del +9%, los ingresos subieron un 22% y otros ingresos bajaron en un -49% evidenciándose que la estrategia de está enfocada en los servicios y productos diversos que tiene la entidad. Al realizar el

análisis del modelo de negocio, se han enfocado los esfuerzos en generar nuevas soluciones que entenderíamos apalanco el crecimiento de ventas.

Sus costos de ventas incrementan en un 15% no en la misma proporción que las ventas, evidenciando un buen manejo de los costos de los productos porque al analizar la rentabilidad bruta crece un 43% respectó al 2022 ubicándose en el 15.69%. Los gastos de administración disminuyen un 55% posiblemente hubo un ajuste estructural, lo cual genero una variación positiva respecto al 2022 en la rentabilidad operacional del +2%.

La prueba ácida muestra que en el 2023 pueden soportar más veces las deudas con el activo creciendo un +8%. Su nivel de endeudamiento disminuyo y la quema neta del capital disminuyo evidenciándose fondeo por el lado de bancos porque el corto financiero aumento en un 80%.

Anexos G. Análisis DOFA

El análisis DOFA, se realizó empleando dos instrumentos, en donde en principio se analizaron las fortalezas y debilidades internas utilizando la “Lista de verificación para llevar a cabo un análisis de fortalezas y debilidades” de Kotler & Lane (2016), y posteriormente se para el análisis externo de Oportunidades y Amenazas se utilizó la plantilla de validación de Osterwalder & Pigneur (2010).

Evaluación Fortalezas y Debilidades

		Desempeño					Importancia		
		Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alta	Media	Baja
Marketing									
1	Reputación de la empresa	X					X		
2	Participación del mercado		X				X		
3	Satisfacción del cliente	X					X		
4	Retención del cliente		X				X		
5	Calidad del producto	X					X		
6	Calidad del servicio	X					X		
7	Eficacia en fijación de precios			X				X	
8	Eficacia en distribución					X	X		
9	Eficacia en promoción					X	X		
10	Eficacia de la fuerza de ventas					X	X		
11	Eficacia en innovación					X	X		
12	Cobertura geográfica			X				X	
Finanzas									
13	Costo o disponibilidad de capital	X					X		
14	Fijo de efectivo	X						X	

		Desempeño					Importancia		
		Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alta	Media	Baja
15	Estabilidad Financiera	X					X		
Manufactura									
16	Instalaciones			X				X	
17	Economía de escala	X						X	
18	Capacidad		X				X		
19	Capacidad de producir a tiempo				X			X	
20	Habilidad técnica de TI			X			X		
Organización									
21	Liderazgo con visión y capacidad	X						X	
22	Empleados dedicados	X						X	
23	Orientación emprendedora	X						X	
24	Flexible o receptiva		X					X	

Nota: Tomado de “Dirección de Marketing, Kotler & Lane, 2016, p.51,

(https://www.academia.edu/37145555/Direcci%C3%B3n_en_Marketing_Kotler_y_Keller_15va_edici%C3%B3n)

Evaluación Oportunidades y Amenazas

	Nivel de amenaza (Donde 1 Indica que no es una amenaza y 5 indica que es una amenaza)				
	1	2	3	4	5
Amenaza para propuesta de valor					
¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?					X
¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o con más valor?					X
Amenazas para las estructuras de costos y fuentes de ingresos					

	Nivel de amenaza (Donde 1 Indica que no es una amenaza y 5 indica que es una amenaza)				
	1	2	3	4	5
¿La competencia pone en peligro los márgenes de utilidad?				X	
¿La tecnología disponible pone en peligro los márgenes de utilidad?				X	
¿Se depende excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?			X		
¿Las fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?			X		
¿Algunos costos amenazan con volverse impredecibles?				X	
¿Algunos costos amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?				X	
Amenazas para la infraestructura					
¿Se podría hacer frente a una interrupción en el suministro de determinados recursos?					X
¿La calidad de los recursos se ve amenazada de alguna manera?		X			
¿Podrían interrumpirse algunas actividades clave?				X	
¿Se corre el peligro de perder clientes a manos de socios o aliados?					X
¿Los aliados podrían colaborar con la competencia?				X	
¿Se depende demasiado de determinados socios?				X	
Amenazas para la interacción con los clientes					
¿El mercado podría saturarse en corto tiempo?		X			
¿La competencia pone en peligro la cuota de mercado?				X	
¿Qué probabilidades hay de que los clientes se vayan?				X	
¿A qué velocidad aumenta la competencia en el mercado?				X	
¿La competencia pone en peligro canales de comunicación?				X	
¿Es posible que la competencia deje de usar canales de comunicación establecidos?				X	

	Nivel de amenaza				
	(Donde 1 Indica que no es una amenaza y 5 indica que es una amenaza)				
	1	2	3	4	5
¿Alguna de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?		X			

	Nivel de Oportunidad				
	(Donde 1 Indica que no es una oportunidad y 5 indica que es una oportunidad)				
	1	2	3	4	5
Oportunidades de la propuesta de valor					
¿Se podría generar ingresos recurrentes si se convierten los productos en servicios?				X	
¿Se podría mejorar la integración de los productos y servicios ofrecidos?				X	
¿Las necesidades de los clientes se pueden satisfacer?					X
¿Se podrían realizar tareas adicionales para los clientes?					X
Oportunidades en la estructura de costos o fuentes de ingresos					
¿Se podría sustituir los ingresos por transacciones, por ingresos recurrentes?				X	
¿Existen elementos que estarían dispuestos a pagar los clientes?					X
¿Se puede añadir o crear nuevas fuentes de ingresos?					X
¿Se pueden elevar los precios?		X			
¿Se pueden reducir los costos?			X		
Oportunidades de infraestructura					

	Nivel de Oportunidad (Donde 1 Indica que no es una oportunidad y 5 indica que es una oportunidad)				
	1	2	3	4	5
¿Se podría utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?				X	
¿Existen recursos clave que están poco explotados?				X	
¿Se tiene objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?			X		
¿Se podrían estandarizar algunas actividades clave?				X	
¿Se podría mejorar la eficiencia general?					X
¿El soporte de TI (Tecnología de la información) podría aumentar la eficiencia?				X	
¿Hay oportunidades de externalización?					X
¿Los canales de aliados podrían ayudar a mejorar el contacto con los clientes?				X	
¿Los aliados podrían complementar la propuesta de valor?				X	
Oportunidades de interacción con los clientes					
¿Se podría beneficiar de un mercado creciente?					X
¿Se podría atender nuevos segmentos de mercado?					X
¿Se podría atender mejor a los clientes con una segmentación más depurada?					X
¿Se podría mejorar la eficiencia o efectividad del canal de atención?					X
¿Se podría mejorar la integración de los canales de atención?					X
¿Se podría buscar nuevos canales de socios o aliados complementarios?			X		

	Nivel de Oportunidad (Donde 1 Indica que no es una oportunidad y 5 indica que es una oportunidad)				
	1	2	3	4	5
¿Se podría acompañar mejor los canales con los segmentos de mercado?				X	
¿Se podría mejorar el seguimiento de los clientes?					X
¿Se podría estrechar las relaciones con los clientes?					X
¿Se podría aumentar la personalización de su oferta?				X	
¿Se ha identificado y eliminado los clientes que no son rentables?			X		

Nota: Tomado de *Business Model generation*, Osterwalder, A., & Pigneur, Y, 2010.