

**Propuesta de medición de la innovación en Credibanco para la generación de valor en  
la empresa**

**Janeth Yate Hurtado**

**Luisa Fernanda Toro Toro**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de: **Magister en  
Administración y Magister en Gestión Financiera**

Director (a):

José Alejandro Martínez Sepúlveda

Modalidad: Consultoría Académica

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programas de MBA y Finanzas

Bogotá D.C., Colombia

Diciembre, 2024

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a nuestros hijos, quienes nos impulsan diariamente a lograr las metas propuestas, nos han dado la fuerza y la valentía para continuar y para ser el ejemplo que los guíe en el trasegar de su vida personal y profesional.

“La innovación es el instrumento específico de la iniciativa empresarial. El acto que dota a los recursos con una nueva capacidad para crear riqueza.”

*Peter Drucker.*

### **Agradecimientos**

Hacemos un extensivo agradecimiento a la universidad Ean, por contar con excelentes profesionales que guiaron y acompañaron todo el proceso formativo. De igual forma, un agradecimiento especial a nuestro tutor José Alejandro Martínez Sepúlveda, quien acompañó, motivó y lideró cada una de las actividades dispuestas para el cumplimiento de los resultados esperados, implantando en nosotros una semilla de su amplio conocimiento, experiencia y trayectoria en el campo investigativo.

### **Resumen**

Las demandas constantes en el ecosistema empresarial requieren que se desarrollen procesos de innovación en las organizaciones con el propósito de cumplir con la estrategia, los objetivos planteados y satisfacer las necesidades de los clientes, por tanto surge la necesidad de diseñar una propuesta de medición de la gestión de innovación para la generación de valor en la empresa que permita la consolidación de un perfil de innovación y un plan de gestión que orienten la hoja de ruta que determinará el horizonte innovador. El presente trabajo se desarrolló a partir de una metodología orientada en el desarrollo de un diagnóstico inicial, seguido de la aplicación de instrumentos y culminando con la formulación de la propuesta innovadora, aspectos que permitieron la comprensión de la gestión de la innovación y el establecimiento de aspectos orientadores en la medición de la misma, dentro de los cuales se encuentran, los resultados del diagnóstico, el perfil de la innovación en Credibanco y la propuesta de implementación de la gestión de la innovación para la generación de valor en la empresa.

**Palabras clave:** medición de la innovación, innovación empresarial, cultura de la innovación, gestión de la innovación, indicadores de medición.

### **Abstract**

The constant demands in the business ecosystem require that innovation processes be developed in organizations with the purpose of complying with the strategy, the objectives set and satisfying the needs of customers, therefore the need arises to design a proposal for measuring the innovation management for the generation of value in the company that allows the consolidation of an innovation profile and a management plan that guides the roadmap that will determine the innovative horizon. This work was developed from a methodology oriented towards the development of an initial diagnosis, followed by the application of instruments and culminating with the formulation of the innovative proposal, aspects that allowed the understanding of innovation management and the establishment of guiding aspects in its measurement, among which are the results of the diagnosis, the profile of innovation in Credibanco and the proposal for the implementation of innovation management for the generation of value in the company.

**Keywords:** innovation measurement, business innovation, innovation culture, innovation management, measurement indicators.

## Tabla de contenido

Resumen .....	5
Lista de figuras .....	9
Lista de tablas .....	9
<b>1. Introducción .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Objetivo general.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>3. Justificación.....</b>	<b>16</b>
<b>4. Marco institucional.....</b>	<b>19</b>
<b>5. Marco contextual y conceptual.....</b>	<b>25</b>
<b>5.1 Innovación e innovación empresarial.....</b>	<b>25</b>
<b>5.2 Tipos de innovación.....</b>	<b>27</b>
<b>5.3 Cultura de la innovación .....</b>	<b>29</b>
<b>5.4 Gestión de la innovación.....</b>	<b>32</b>
<b>6. Diseño metodológico de la consultoría.....</b>	<b>34</b>
<b>7. Diagnóstico organizacional .....</b>	<b>39</b>
7.1 Resultados aplicación herramientas de análisis .....	39
<i>7.1.1 Resultado y análisis aplicación entrevistas y encuestas .....</i>	<i>50</i>
<b>8. Resultados de la solución .....</b>	<b>74</b>
<b>8.1 Planteamiento de la propuesta.....</b>	<b>74</b>
<b>8.2 Mapa estratégico.....</b>	<b>75</b>
<b>8.3 Propuesta de mejora y plan de implementación.....</b>	<b>78</b>
<b>8.4 Cuadro de mando integral.....</b>	<b>83</b>
<b>8.6 Recursos sugeridos para la implementación.....</b>	<b>86</b>
<b>9. Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>89</b>
<b>10. Referencias .....</b>	<b>91</b>
<b>11. Anexos.....</b>	<b>95</b>



## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Venta presente.....	23
<b>Figura 2</b> Venta no presente.....	23
<b>Figura 3</b> Aliados Credibanco.....	24
<b>Figura 4</b> Tipologías de carácter organizacional.....	37
<b>Figura 5</b> Fuerzas de PORTER.....	46
<b>Figura 6</b> Matriz DOFA.....	47
<b>Figura 7</b> Estados financieros.....	48
<b>Figura 8</b> Ratios de rentabilidad.....	49
<b>Figura 9</b> Limitantes implementación cultura de valor.....	52
<b>Figura 10</b> Modelos de innovación de la competencia.....	54
<b>Figura 11</b> Credibanco frente a la competencia.....	55
<b>Figura 12</b> Distribución resultados por segmento.....	63
<b>Figura 13</b> Participación respuestas dimensión Extroversión Vs Introversión.....	65
<b>Figura 14</b> Visualización resultados Extroversión Vs Introversión.....	66
<b>Figura 15</b> Participación respuestas dimensión Pensamiento Vs Sentimiento.....	68
<b>Figura 16</b> Visualización resultados Pensamiento Vs Sentido.....	69
<b>Figura 17</b> Participación respuestas dimensión Juicio Vs Percepción.....	71
<b>Figura 18</b> Visualización resultados Juicio Vs Percepción.....	72
<b>Figura 19</b> Modelo de negocios Credibanco.....	73

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Análisis Pestel.....	40
<b>Tabla 2</b> Plan de implementación.....	79
<b>Tabla 3</b> Plan de gestión de innovación.....	83
<b>Tabla 4</b> Cronograma de aplicación del plan de implementación.....	86
<b>Tabla 5</b> Recursos sugeridos de implementación.....	87

## 1. Introducción

Las dinámicas pospandemia llevaron a las empresas prestadoras de servicios tecnológicos a reinventarse mediante la adquisición y actualización de medios técnicos que suplieran las demandas y necesidades de los usuarios, puesto que la digitalización ha conllevado a la transformación digital de todas las organizaciones, incluyendo en sus procedimientos y actividades, sistemas tecnológicos que permitan organizar la información, así como también, proceso de innovación que coadyuven a la estructuración de los objetivos y la estrategia de la empresa.

En este sentido, digitalizar se convirtió no en una posible opción a desarrollar por parte de la organización si no en una necesidad que de no ejecutarse podría llevar a la misma a perder vigencia y a salir del ecosistema, al respecto, Dini, Gligo, & Patiño (2021) expone:

El desarrollo de soluciones digitales ha tenido una tendencia exponencial en los últimos años con la reducción de costos y el aumento de su oferta en una infinidad de usos y aplicaciones. No solamente se tratan de tecnologías avanzadas, sino de la combinación de diversas soluciones capaces de insertarse en todas las actividades empresariales. (p.12)

Así las cosas, al considerarse una tendencia que le permite a los usuarios la reducción de los costos, del tiempo y el aumento de la oferta frente al uso de diferentes aplicaciones, obliga a la diferentes empresas a incluir nuevas tecnologías para ofrecer un portafolio de servicios amplio que garantice soluciones de diferente índole, no solo pensando de forma externa, sino también para incorporarlas en cada uno de los procesos, con el ánimo de generar innovación y a la vez valor agregado en cumplimiento de los retos trazados por la misma.

Por consiguiente, teniendo en cuenta el campo de investigación en emprendimiento y gerencia y la línea de investigación de innovación para la sostenibilidad de las organizaciones, surge el planteamiento problemático, ¿Cómo medir la innovación en CredibanCo para la generación de valor? en el que se expone una necesidad de Credibanco para establecer un modelo de medición de la gestión de la innovación que le permita tener claro los aspectos que llevarán a que se consolide como una organización innovadora y que se mantenga o que avance en la incorporación constante de nuevos modelos para fortalecer las actividades y brindar un servicio integral que se diferencie del resto de las empresas que prestan el mismo servicio.

De igual forma, el sector financiero es de vital importancia en el desarrollo de las actividades de un país ya que impacta directamente en el incremento de consumo, la generación de empleo y riqueza. El mejoramiento de la eficiencia e innovación en los diferentes procesos y productos financieros nacionales puede beneficiar a la sociedad en general mediante el fortalecimiento de las instituciones financieras, así como la eventual disminución de los costos al acceso a capitales (Pirateque et al., 2013).

La competencia en el sector financiero se ha venido incrementando con el paso del tiempo, por una parte, los márgenes de utilidad han descendido en ciertos sectores debido a la alta competencia nacional e internacional, por otra parte, los clientes siempre esperan mayor eficiencia en todos los procesos de las organizaciones, mejores servicios, mayor rapidez y costos asequibles. Adicionalmente, es necesario cumplir con regulaciones más estrictas impuestas por los gobiernos (Küng & Hagen, 2007).

Para sobrevivir en este escenario, las industrias pertenecientes al área financiera a nivel mundial actualmente basan sus procesos y productos en el uso continuo e intensivo de

tecnología e innovación en sus diferentes procesos, La innovación en procesos es definida por el OCDE (2005) como la implementación de algo nuevo o una mejora significativa en la creación o provisión de un producto o servicio. Esto incluye cambios significativos en técnicas, prácticas, equipos, software.

Es por esto que la innovación en los modelos de negocio de las empresas del sector financiero, están realizando cambios drásticos de la mano de la tecnología informática que, juega un rol vital en la innovación de procesos en la era digital, y muestran la capacidad de TI para mejorar procesos, guiar procesos de innovación al entender los sistemas de información actuales, sus posibilidades de integración y desarrollo junto con las necesidades de los clientes (Schmiedel & Vom B., 2015).

Todas las variables deben ser alineadas a los grandes desafíos que encuentran día a día las organizaciones y que genera un grado alto de incertidumbre frente a las nuevas tendencias de los mercados nacionales e internacionales, así como la necesidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes cada vez más rigurosos referente a la forma de ofrecer sus servicios, los canales y las tecnologías disponibles.

No obstante, la eficiencia operativa y la innovación son necesarias para desarrollar nuevos productos que no se alcanzan solamente con altas inversiones en sistemas de información (Lin, 2007), es necesario desarrollar el capital humano para que entienda el modelo de negocio, las necesidades de los clientes y las posibilidades que ofrece la tecnología para generar valor donde nuevos productos son creados o se mejoran los procesos actuales, reduciendo costos y aumentando la satisfacción de los clientes.

Los modelos de negocio de gran parte de las compañías en Colombia han estado basados en procesos de comercialización a través de tiendas físicas, con baja incursión en

canales de Ecommerce, situación que cambió drásticamente por el Covid 19, y que obligo a las organizaciones a buscar otros medios de venta y distribución de sus productos y servicios en el área digital para poder sobrevivir a la crisis sanitaria, por lo anterior, las organizaciones siguen buscando apalancar sus estrategias a través de nuevos modelos de transformación digital, implementación de análisis de datos, inteligencia artificial y automatización de procesos entre algunas de las posibles soluciones, como mecanismos de continuar su permanencia en el entorno empresarial.

“El comercio electrónico, los pagos digitales y la atención personalizada a los clientes son tendencias que se consolidan y cambian el modelo de negocio” (KPMG, 2020, p. 1), por lo anterior, es necesario evaluar la evolución del modelo de negocio, los costos asociados y la forma en la cual el cliente pueda elegir.

“Un estudio realizado por Good Rebels y la Asociación de Marketing de España permite hacer un pronóstico de cómo podrían comportarse las empresas respecto al ámbito digital y el marketing. Un 83% de las empresas encuestadas considera que se priorizarán los canales de captación y venta digital y un 82% cree que se fomentará el desarrollo de nuevos modelos de negocio y la innovación” (El Periódico, 2000, p. 1).

Lo anterior implica para empresas como CredibanCo, la necesidad de buscar nuevos modelos de negocio que permitan implementar esquemas de relacionamiento directo con sus clientes a través canales presenciales y no presenciales; migrando a esquemas de mayor amplitud y menor costo que les permita expandir su negocio.

Finalmente, el documento está estructurado de la siguiente manera, inicialmente, se abordan aspectos relacionados con la contextualización general del proyecto como la introducción, justificación y planteamiento del problema, posteriormente, se describe la

formulación metodológica, seguido del desarrollo del trabajo de acuerdo a los objetivos y fases establecidas y culmina con las conclusiones y recomendaciones plasmadas de acuerdo a los resultados obtenidos.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de medición de la **gestión de la innovación** en Credibanco para la **generación de valor en la empresa.**

### 2.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un diagnóstico de la gestión de la innovación en Credibanco.
- Determinar el perfil de innovación de Credibanco, así como los principales factores claves que posibilitarán la adecuada implementación de innovación en su modelo de negocio.
- Establecer el plan de gestión de la innovación de Credibanco para incrementar la generación de valor en la organización.

### **3. Justificación**

Los avances tecnológicos y las dinámicas constantes de la sociedad en ámbitos sociales, políticos, económicos y culturales, demandan la necesidad de modernización y transformación de las organizaciones a través de actividades constantes de innovación que les permitan acercarse a las demandas y expectativas de los clientes, ofertando servicios que les permita reducir los tiempos y minimizar los trámites a los cuales se ven expuestos.

Según Salazar (2018) las organizaciones deben innovar teniendo en cuenta que en la actualidad existe una disputa constante entre todas las organizaciones que brindan un producto o servicio, puesto que cada uno de ellas disputa de diferentes formas para obtener la predilección de un cliente en la adquisición de sus productos.

Por consiguiente, para todas las organizaciones tanto públicas como privadas se convierte en un desafío en el corto, mediano y largo plazo, lograr que la empresa sea una organización innovadora y que el resultado de la evolución constante en innovación se vea reflejado en el crecimiento corporativo, así como en la confianza que ve el cliente para acudir a una institución que le permita solventar sus requerimientos de una forma segura y fiable.

En este sentido, promover la cultura de gestión de la innovación se constituye en un aspecto de vital importancia, puesto que les permite a las diferentes empresas obtener una perspectiva integral frente a diferente problemática expuesta a través del fomento del pensamiento creativo y el desarrollo de ideas innovadoras para mejorar la eficacia y efectividad para el cumplimiento de los objetivos en cada proceso o proyecto determinado.

De otro lado, existen unos elementos clave que permiten que la gestión de la innovación sea eficaz, dentro de los cuales se encuentra, identificar oportunidades, realizando una evaluación de las oportunidades con las que cuenta la empresa en la actualidad; priorizar

oportunidades, identificar las nuevas tendencias y economías con mayor competencia; formación de buenos equipos, consolidar equipos de trabajo que promuevan la innovación y la productividad; socios externos, identificar socios externos que proporcionen conocimiento no disponibles; adaptarse al cambio, generar aspectos de agilidad organizacional, gestión de la innovación para enfrentar los nuevos retos (Universitat Carlemany, 2021).

Por consiguiente, promover la cultura de gestión de la innovación en Credibanco, le permitirá a la empresa fortalecer su oferta de valor, así como también identificar aquellos aspectos que no se perciben, pero se constituyen en insumos importante para la creación de nuevos hábitos y enfoques disruptivos orientados en la ejecución constante de seguimiento y evaluación tanto a las actividades ya implementadas como a las que se pretenden desarrollar para identificar su aporte a la consecución de una organización innovadora, optando por la elección de estrategias adecuadas y planes de implementación acordes a las propuestas planteadas.

El fomento de la cultura de innovación se constituye en un aspecto de interés para promover la innovación en la organización, sin embargo, Lugones (s.f) asevera que los procesos de innovación se deben medir puesto que esto va a permitir la toma de decisiones y la definición de las estrategias competitivas en el ámbito tecnológico, organizacional y comercial.

Asimismo, para que exista una cultura de la innovación en la organización se requiere que se tengan en cuenta tres pilares, gestión en innovación, recursos adecuados y desarrollo de procesos ágiles y flexibles; talento humano en innovación, consolidando bases de emprendimiento y aprendizaje constante y estrategia, generación de un horizonte claro que le permita a los miembros de la organización fomentar el compromiso y liderazgo para el

logro de los objetivos trazados en la hoja de ruta (Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones, 2017).

Finalmente, el proyecto es viable, teniendo en cuenta que responde al objetivo y al alcance planteado por la empresa, siempre y cuando se cuente con la disposición y acceso a la información que se requiere para establecer una asesoría delimitada y enfocada en los cambios que se consideran necesarios realizar y abordar para lograr el crecimiento y fortalecimiento de los niveles de productividad e incorporar tendencias del mercado empresarial.

#### **4. Marco institucional**

CredibanCo es una empresa colombiana creada en el año 1971. Con el fin de optimizar la administración y coordinar las funciones relacionadas al sistema de tarjeta de crédito, modelo creado en Colombia en el año 1969, se encuentra vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia por desarrollar actividades relacionadas al sector, su estructura de negocio está en sustituir el uso del dinero en efectivo, fomentar la formalización e inclusión financiera y optimizar los portafolios para el Sector Financiero, los comercios y el Gobierno.

Durante el 2024 cumplirá más de 53 años de constituida, tiempo en el que ha contribuido al crecimiento del negocio, asociado a la administración y desarrollo de sistemas de pago de bajo valor, promoviendo los pagos electrónicos en el país, a través del procesamiento de transacciones con tarjetas débito y crédito, así como un amplio portafolio de servicios de valor agregado que complementan su oferta de valor e innovación a los clientes y dentro de los cuales se destacan, venta presente: datáfonos inalámbricos, datáfonos fijos, código QR y venta no presente: página web o app, redes sociales o call center, débito automático para pagos recurrentes, código QR (web service ) y servicios complementarios.

Durante el tiempo transcurrido, se han generado cambios que han apalancado desarrollo del negocio de los medios de pago y en el cual ha vivido innumerables procesos de transformación, sin embargo, los procesos de afiliación de clientes cuentan con esquemas de presencialidad que, de acuerdo con las dinámicas del mercado, deben ser replanteadas para lograr modelos de oportunidad en sus procesos de adquisición (CredibanCo, 2021).

En la actualidad cuenta con aproximadamente 870 empleados distribuidos en el territorio colombiano, en el cual cuentan con presencia a través de oficinas y/o regionales en 23 ciudades, abarcando ciudades principales e intermedias.

De otro lado, se mencionarán otros aspectos que permitirán la comprensión de la organización, de acuerdo a lo expuesto por (Credibanco, 2023):

Misión. Impulsar los sueños de las personas y el éxito de los negocios en Colombia, transformando la forma de hacer sus transacciones.

#### Objetivos

- Sustituir el uso de efectivo
- Inclusión financiera
- Optimizar portafolios de bancos, comercios y gobierno
- Brindar experiencias digitales y seguras

#### Propósito

Transformar los pagos para contribuir al crecimiento de Colombia. Para Credibanco, la Responsabilidad Social es una filosofía y un compromiso de gestión empresarial que busca la generación de valor compartido (económico, social y ambiental) con sus grupos de interés.

#### Oferta de valor a la medida de cada negocio

Con el propósito de brindar un mayor valor a nuestros clientes, se desarrolló un nuevo modelo centrado en dominios de negocio. A través de este enfoque, buscan superar las barreras de trabajo aislado, fomentar colaboración entre equipos y crear una organización más ágil, empoderando al talento humano para entregar soluciones de negocio de manera temprana y continua.

#### Adquirencia

Retail, virtualidad y recurrencia, Pymes, masivo, movilidad y entidades y gobierno.

### **Mercadeo y procesamiento**

Pasarelas, agregadores y terceros y entidades

### **Productos**

- **Soluciones para pago en punto de venta y domicilio:** datáfonos inalámbricos, datáfonos fijos, Credibanco App Store, Códigos QR y servicios complementarios.
- **Soluciones para realizar pagos por internet.** Página web o app, redes sociales o call center, débito automático para pagos recurrentes, código QR (Web Service).
- **Soluciones para conocer el comportamiento de tu negocio:** entiende tu negocio, conoce tu cliente, oportunidades para tu negocio.
- **Soluciones digitales creadas para personas:** servicios de transferencias con tarjetas.

### **Características que destacan a Credibanco como la mejor opción del mercado**

- Pioneros y expertos en la aceptación de pagos electrónicos en el país, desarrollando soluciones con los más altos estándares de calidad y tecnología.
- Líderes en el segmento de pagos electrónicos en Colombia, procesando más del 50% de las transacciones realizadas en el país.
- Certificada como la red de pagos más segura del país con un alto nivel de madurez en estándares para la gestión de la seguridad de la información y ciberseguridad, contando con certificaciones internacionales, tales como, PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard) versión 3.2.1 y PCI PIN Security (Payment Card Industry PIN Security) en su versión 3.1.

- Se presta un servicio garantizado, estable y confiable con un alto índice de disponibilidad de la red y el mejor nivel de aprobación de las transacciones, logrado a través del monitoreo el 100% de las ventas 24.7.
- Disponibilidad constante puesto que se cuenta con 913 colaboradores que trabajan para atender las necesidades de los clientes, entregando la mejor experiencia frente a productos y servicios ágiles e innovadores que generen valor a los negocios.

CredibanCo es una empresa colombiana creada en el año 1971 Con el fin de optimizar la administración y coordinar las funciones relacionadas al sistema de tarjeta de crédito, modelo creado en Colombia en el año 1969, se encuentra vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia por desarrollar actividades relacionadas al sector, su estructura de negocio está en sustituir el uso del dinero en efectivo, fomentar la formalización e inclusión financiera y optimizar los portafolios para el Sector Financiero, los comercios y el Gobierno.

En el 2024 cumplió más de 53 años de constituida, tiempo en el que ha contribuido al crecimiento del negocio, asociado a la administración y desarrollo de sistemas de pago de bajo valor, promoviendo los pagos electrónicos en el país, a través del procesamiento de transacciones con tarjetas débito y crédito, así como un amplio portafolio de servicios de valor agregado que complementan su oferta de valor e innovación a los clientes y dentro de los cuales se destacan, la venta presente y la venta no presente.

**Figura 1** *Venta presente*



*Nota.* Descripción de los servicios que Credibanco considera como venta presente. Fuente: Información tomada de presentación expuesta por Credibanco (2024).

**Figura 2** *Venta no presente*



*Nota.* Descripción de los servicios que Credibanco considera como venta presente. Fuente: Información tomada de presentación expuesta por Credibanco (2024).

Durante el tiempo transcurrido, se han generado cambios que han apalancado desarrollo del negocio de los medios de pago y en el cual ha vivido innumerables procesos de transformación, sin embargo, los procesos de afiliación de clientes cuentan con esquemas

de presencialidad que, de acuerdo con las dinámicas del mercado, deben ser replanteadas para lograr modelos de oportunidad en sus procesos de adquisición (Credibanco, 2021).

En la actualidad cuenta con aproximadamente 870 empleados distribuidos en el territorio colombiano, en el cual cuentan con presencia a través de oficinas y/o regionales en 23 ciudades, abarcando ciudades principales e intermedias, dentro de sus principales aliados contamos con:

**Figura 3** Aliados Credibanco



*Nota.* Logotipo de las entidades aliadas de Credibanco. Fuente: Información tomada de presentación expuesta por Credibanco (2024)

## **5. Marco contextual y conceptual**

### **5.1 Innovación e innovación empresarial**

La innovación empresarial se constituye en un aspecto de vital importancia para diseñar capacidad endógena, así como también, aperturar puntos de conexión con diferentes empresas para la gestión del conocimiento y la capacidad de adquisición en el fortalecimiento de las conexiones; de esta forma, el fomento de actividades de innovación permite el crecimiento y sostenibilidad de la organización (OCDE, 2013).

De otro lado, la innovación empresarial se constituye en una mejora en la actividad de la organización que se visibiliza con la generación de cinco aspectos, el primero, modelos de negocio o gestión, nuevas formas de distinguir a los clientes; el segundo, procesos, desarrollo de nuevos o mejores procesos de comercialización; el tercero, mercado, ejecución de nuevas formas de marketing; el cuarto, producto o servicio, inclusión de nuevos productos o servicios; y el último, organización, gestión de métodos de formación, evaluación, calidad, relaciones, recursos humanos, entre otros (MCGRAW HILL, s.f).

Así las cosas, resulta importante conceptualizar la innovación con el propósito de determinar aquellos aspectos que son susceptibles de aplicación por parte de cualquier empresa. Según Fundación Bolívar Davivienda (s.f):

Muchas veces se comete el error de creer que una empresa no es innovadora porque no tiene área de innovación, o no porque no lleva a cabo proyectos de innovación. Sin embargo, la innovación puede presentarse en diferentes maneras y aun cuando no se menciona el concepto, una empresa puede tener una cultura innovadora alta por la capacidad de idear e implementar de sus empleados o muy baja incluso cuando se trata

de empresas que constantemente invierten en investigación y desarrollo. Para saber en cuál es el nivel de innovación de las empresas o proyectos, es importante medirlos para entender puntos de oportunidad dentro de cada organización. (p.3)

De acuerdo a lo anterior, las organizaciones pueden implementar diferentes actividades en cada uno de sus procesos con el propósito de fortalecerlos y así aumentar su nivel de competitividad en el ecosistema, sin embargo, la única forma de identificar si dichas actividades son consideradas innovadoras, es aplicando una metodología que permita medir la innovación a través del establecimiento de indicadores.

Así mismo, las organizaciones que incluyan procesos de innovación constantemente y utilicen métodos especializados para la gestión serán más sólidas que las que ejecutan sus actividades en campos habituales en los que no se orientan acciones innovadoras, puesto que esto les permitirá identificar los requerimientos y necesidades de los clientes de acuerdo a las demandas actuales, de allí que si la empresa quiere avanzar y mantenerse en el ecosistema debe innovar (Robotiker, 2001).

De otro lado, es común que se mencione en diferentes campos de acción la palabra innovación, entendiéndola como sinónimo de avances, implementación tecnológica, generación de empleo y optimización de las condiciones de vida, que a su vez, se encuentra ligada a las características propias de la nueva economía, en la que se da un incremento en la capacidad de producción, demandando con esto la necesidad de aplicación de ideas innovadoras en los productos procesos y servicios (Confederación Empresarial de Madrid-CEOE, 2001).

Respecto al concepto de innovación, existen diversidad de definiciones y posturas enfocadas en variables, sociales, económicas, organizacionales, entre otras. De acuerdo a lo contemplado por OCDE (2007) en el manual de Oslo una innovación hace alusión a:

la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas (p.49).

Frente a lo anterior, el concepto descrito en el manual de Oslo será la definición que se abordará en el diagnóstico y en la propuesta de innovación, puesto que se pretende incorporar en la organización una nueva forma de desarrollar el proceso de medición de la gestión de la innovación como aporte a la generación de valor, de igual forma, el tipo de innovación que se ajusta al objetivo que persigue el trabajo investigativo, está relacionado con la innovación organizativa, toda vez que el autor menciona que este tipo de innovación le permite a las empresas reformular sus procesos para obtener mejores resultados.

## **5.2 Tipos de innovación**

De igual forma, existen diferentes tipos de innovación dentro de las cuales se encuentra la innovación organizativa, consiste en la incorporación de una nueva forma de ejecutar prácticas de negocio, organización de la estructura de trabajo y las relaciones externas de la empresa, aspectos que tienen como propósito fortalecer los resultados de la empresa OCDE (2007).

Así las cosas, la innovación organizativa le permite a la empresa reformular sus procesos para obtener mejores resultados, no obstante, de acuerdo a lo expuesto por Rios, Pasamar, & Gonzalez (2016) los proceso de innovación pueden darse por primera vez en un

entorno o pueden ser producto de otros entornos que se ajustan a la organización, considerandolos como un aspecto innovador, por tanto, aquellas que se incorporan son las que mayor éxito han tenido en la sociedad.

Para Salazar (2018) las organizaciones deben innovar teniendo en cuenta que en la actualidad existe una disputa constante entre todas las organizaciones que brindan un producto o servicio, puesto que cada uno de ellas disputa de diferentes formas para obtener la predilección de un cliente en la adquisición de sus productos.

Por tanto, para todas las organizaciones se constituye en un enfoque de vital importancia cimentar la innovación en cada uno de sus procesos y actividades que desarrollan, puesto que incide de forma significativa en la empresa al otorgarle permanencia en el tiempo y adoptar las demandas actuales en términos del manejo de la información, generando ofertas en el mercado que le permitan sobresalir en el ecosistema (Rojo, Padilla, & Riojas, 2019).

Por su parte, Lugones (s.f) asevera que las actividades de innovación comprenden la generación de nuevo conocimiento, la adquisición, la adaptación o desarrollo de aspectos ya existentes y el aumento de capacidades productivas y tecnológicas de la empresa, dentro de las cuales se encuentra I&D, ingeniería y desarrollo industrial, capacitación, consultoría, marketing, hardware, software, licencias o patentes.

Con todo, generar procesos de rediseño organizacional es una actividad de carácter innovadora que permite el diseño de una hoja de ruta para la ejecución de los procesos, no obstante, según Amador (2019):

para hacer la innovación algo constante de la organización deben existir unidades de innovación, que son ya sea equipos dedicados tiempo completo a la innovación

pública o parcialmente. Para hacer innovación sistemática no basta con tener un equipo de personas asignadas a la tarea, es necesario que ese grupo tenga definidas unas formas estándar de trabajo. (p.7)

### **5.3 Cultura de la innovación**

Así mismo, Amador (2019) considera que la innovación requiere de un espacio donde se faculte y se fomente, este aspecto es posible a partir de la cultura de la innovación que pese a que este concepto se construye con la materialización de múltiples factores, es necesario que se gestione de forma consecuente y vital en las organizaciones.

En este sentido, para lograr que en una organización se generen iniciativas innovadoras es necesario que exista una cultura de la innovación. Bollulo, Gallo, & Guerrero (2017) plantean que se habla de cultura de innovación cuando una organización gestiona la exploración, crear valor en la empresa y explora, que es la indagación constante de propuestas de creación de valor a futuro.

El centro de innovación Pública Digital del Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones (s.f) expone un modelo de cultura de la innovación que comprende tres pilares, el primero, estrategia, relacionada con el fomento de la innovación; personas, promover valores enfocados en el emprendimiento y el aprendizaje continuo y por último, la gestión, contar con los recursos adecuados y la construcción de procesos ágiles y flexibles para lograr que los proyectos generen resultados efectivos y de interés para el usuario final.

De otro lado, Drucker (2004) plantea que existen siete tipos de oportunidades mediante las cuales surge la innovación, puesto que considera que la mayor parte de las ideas de innovación surgen de la ejecución de un análisis de las oportunidades y a su vez que la

organización las considere parte de sus focos principales en el desarrollo de cada proceso, las oportunidades están relacionadas con los acontecimientos esperados, incongruencias, necesidades de proceso, cambios sectoriales y de mercado, cambios demográficos, cambios de percepción y nuevo conocimiento, frente a las cuales se realizará un adscripción así:

- Acontecimientos inesperados

Todos los hechos que surjan en la organización tanto positivos como negativos, deben considerarse como oportunidades de innovación ya que las personas suelen descartarlos, pero estos deben ser objeto de reconocimiento teniendo en todo momento presente y dando el mismo nivel de importancia, tanto a los problemas como a los factores de éxito.

- Incongruencias

las incongruencias que puedan presentarse entre las expectativas que se tenían frente al despliegue de un producto o servicio y los resultados obtenidos, se deben considerar como oportunidades de innovación, puesto que pueden surgir cambios significativos que no se tenían previstos.

- Necesidades de proceso

Existen diferentes requerimientos que se deben cumplir para lograr los objetivos propuestos, sin embargo, en el cumplimiento de los mismos pueden surgir otros aspectos que se requieren ajustar o tener en cuenta, por tanto, deben tenerse en cuenta como una oportunidad relacionada con las necesidades propias del proceso.

- Cambios sectoriales y de mercado

Las empresas deben tener claro que las estructuras sectoriales no son estáticas pueden llegar a cambiar en cualquier momento, por tanto, no se deben concentrar solamente en aquello que ya poseen, sino también al tanto de los cambios ocurridos.

- Cambios demográficos
- Existen oportunidades de innovación cuando se realizan proyecciones acerca de los diferentes cambios que se presentan en la población, por consiguiente, es importante tener en cuenta aspectos como, distribución por edades, educación, geografía, entre otros.
- Cambios de percepción

Aun cuando se considere que la organización cuenta con excelentes resultados en todos los ámbitos es importante que se tenga siempre la visión que algo está por mejorar y que aún no se han logrado los resultados esperados.

- Nuevo conocimiento

Los procesos de innovación resultan ser de mayor relevancia cuando se orientan en conocimiento científico, técnico o social, si bien este tipo de investigaciones requieren de tiempo y se constituyen en un reto para los emprendedores, se debe procurar por generar conocimiento en este campo por los múltiples beneficios que traería a la organización haciendo una revisión exhaustiva frente a los diferentes tipos de conocimientos que se requieren abordar para materializar la innovación.

De otro lado, el término cultura de la innovación hace alusión a aquellos aspectos que diferencian a una organización de otra y que permiten la generación de su propia identidad, por tanto pueden definirse como aquellos dogmas que fundan el desarrollo y avance de la misma y que permiten aperturar espacios de discusión frente a aquellos procesos o actividades que se encuentran obsoletos o que ya no se ajustan a las dinámicas actuales de la empresa y por tanto deben ser examinados y rediseñados (Ortiz & Pedroza, 2006).

#### **5.4 Gestión de la innovación**

Con el propósito de contribuir en la innovación en la organización es importante identificar los aspectos que comprendan la gestión de la innovación. Según Higuera (2016):

La gestión de la innovación es el proceso constituido por aquellas actividades conducentes a generar, desarrollar y difundir innovaciones de la organización tanto en el campo de los productos (Bienes o Servicios) como en el de los procesos, el mercadeo y la organización misma. (p.8)

Esto indica que no es suficiente que la organización cuente en su estructura orgánica con grupos orientados a fortalecer el campo de la innovación, sino que estos grupos deben desarrollar y difundir la innovación tanto en los procesos como en los proyectos.

Lundvall (como se citó en Ortiz & Pedroza, 2006) plantea que la gestión de la innovación podría tener dos connotaciones:

Área disciplinaria que tiene como objeto el estudio de estrategias, condiciones y sistemas de manejo de recursos y oportunidades que permitan estimular la creatividad, promoverla, vincularla con el entorno e introducir los resultados a la dinámica de las organizaciones con racionalidad y efectividad;

Serie de actividades realizadas por un gestor o equipo especializado de gestores, orientadas a acelerar la transformación de ideas en innovaciones, vinculando en todo momento a los suficientes agentes interesados en un marco regional y buscando que dichas innovaciones brinden satisfacción a cada participante sin generar conflicto en las variables de medio ambiente, opinión pública, intereses institucionales, comerciales, del consumidor y normativos.

Por otra parte, para gestionar el proceso de innovación es pertinente tener en cuenta seis aspectos, la cultura de la innovación, componente fundamental de la competitividad; generación de nuevos conceptos, generación de conceptos de productos o servicios de acuerdo a un diagnóstico realizado de las demandas de los clientes en base a las tendencias del mercado y el éxito de la competencia; desarrollo de producto, materialización de las ideas planteadas en la creación de un nuevo producto o servicio; redefinición de los procesos productivos, generación de cambios estructurales en los procesos productivos , así como la incorporación de tecnología y modelos de gestión y organización; redefinición de los procesos de comercialización, establecer cambios que permitan aumentar el valor de los productos o servicios y crear nuevos; finalmente, gestión del conocimiento y de la tecnología, incorporación tecnológica y establecimiento de tendencias que puedan afectar los productos y servicios (D.G. Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Información , s.f).

Frente a lo anterior, es posible indicar que la innovación demanda la gestión de diferentes aspectos que conllevan a que la organización incorpore este concepto en sus actividad, al respecto, Orellana (2011) plantea que la gestión de la innovación es entendida como una serie de etapas y estrategias que surgen de la innovación y que se deben incorporar para lograr los objetivos propuestos, esto hará que la organización pueda diferenciarse de las demás y pueda incorporar las tendencias del mercado, sin embargo, la innovación como un proceso apartado de la gestión no genera una enfoque competitivo sólido, por tanto, debe soportarse también en la estructura, estrategias, recursos humanos, inversión e I&D.

## 6. Diseño metodológico de la consultoría

Credibanco planteó el reto 1 *¿Cómo medir la innovación en la organización para la generación de valor?*, en este reto trabajaron tres grupos, quienes desarrollaron el abordaje investigativo desde diferentes perspectivas, así:

### Grupo 1- Medición de la Innovación

Enfoque: desarrollar métricas y métodos para evaluar la innovación dentro de la empresa.

Métricas Utilizadas: Incluyeron indicadores como el número de patentes registradas, la tasa de éxito de nuevos productos, el tiempo de desarrollo de nuevas ideas y el impacto financiero de las innovaciones.

Resultados Esperados: Crear un sistema robusto para medir cómo las innovaciones contribuyen al crecimiento y la eficiencia de la empresa.

### Grupo 2 - Investigación, Desarrollo y Sostenibilidad (I+D+S)

Enfoque: investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles.

Áreas de Trabajo: Incluyeron la exploración de nuevas tecnologías de pago, la implementación de soluciones eco-amigables y la mejora de la infraestructura tecnológica.

Resultados Esperados: Desarrollar soluciones innovadoras que no solo sean tecnológicamente avanzadas, sino también sostenibles y alineadas con las tendencias globales de responsabilidad ambiental.

### Grupo 3 - Medición de la gestión de la innovación

Enfoque: diseño de una propuesta de medición de la gestión de la innovación en Credibanco para la generación de valor en la empresa.

Resultados esperados: orientación de la toma de decisiones en el ámbito organizacional para establecer aspectos como: planeación estratégica de la organización revisando las políticas

y estrategias, así como el enfoque de investigación e innovación; determinación de líneas de innovación de forma transversal para todos los procesos y las características de los productos realizados con este enfoque; identificación de los intereses de los integrantes de la organización en relación a la innovación y sus aportes al logro de los objetivos organizacionales.

Este último, corresponde al desarrollo del presente trabajo, por tanto, el diseño metodológico corresponde a la metodología planteada por la Universidad EAN para la modalidad de consultoría profesional, que contempla el desarrollo de cinco fases: 1) Conocimiento del reto, 2) Planteamiento de la ruta de solución 3) Diagnóstico a partir de la información secundaria 4) Aplicación de instrumentos – Captura de información primaria y 5) desarrollo de la propuesta innovadora. Lo anterior, permitirá conocer de fondo las percepciones tanto de quien tiene contacto directo con la empresa, como quienes no para profundizar en la problemática planteada y enriquecer el desarrollo del proceso investigativo

### **Fase 1 Conocimiento del reto**

Se llevará a cabo reunión con Credibanco para conocer el reto y el alcance del mismo, así como resolver interrogantes que se tengan acerca del problema expuesto por la empresa.

### **Fase 2 Planteamiento de la ruta de solución**

Se planteará la ruta de solución a través del planteamiento metodológico de la consultoría profesional.

### **Fase 3 Diagnóstico a partir de la información secundaria**

Se formulará un diagnóstico integral para analizar la empresa de forma externa e interna, usando herramientas para el análisis externo del entorno, dentro de las cuales se encuentra el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, DOFA y análisis financiero.

La recolección de información se realiza mediante fuentes secundarias, para el análisis del macroentorno y microentorno.

**Consulta documental:** implica la selección y análisis de fuentes bibliográficas de conocimiento útiles para la obtención del objetivo general de la investigación. Se realiza búsqueda en bases de datos especializadas con el fin de referenciar documentos con soporte y validación científica. La recopilación y análisis de los documentos se realiza mediante el resumen analítico de información el cual permite identificar elementos importantes y pertinentes para la investigación que posteriormente sirven de referente para el cumplimiento de los objetivos.

#### **Fase 4 Aplicación de instrumentos**

Se realizará la aplicación de instrumentos mediante la captura de información primaria que permita contrastar los datos descritos en el diagnóstico integral.

La recolección de información se realiza mediante la consulta de fuentes primarias, como, entrevista semiestructurada, encuesta.

**Entrevista semiestructurada:** Se elaboró un banco de preguntas relacionados con elementos conceptuales asociados al proceso de la innovación en Credibanco que permitieran la comprensión de la gestión de la innovación en las organizaciones, con el propósito de ser aplicada a funcionarios con conocimiento directo o indirecto con el evento de estudio. Ver anexo 1.

**Encuesta:** Esta técnica agrupa diferentes preguntas relacionadas con el evento de estudio, cuya aplicación no requiere la participación directa por parte del investigador, de igual forma, las preguntas fueron formuladas teniendo en cuenta los objetivos planteados con

el propósito de conocer la percepción de los integrantes de Credibanco respecto a la gestión de la innovación en la organización. Ver anexo 2.

Es de resaltar que los instrumentos de captura de información se validaron por parte de expertos de Credibanco quienes realizaron el despliegue interno para el diligenciamiento por parte de funcionarios de la entidad teniendo en cuenta los diferentes instrumentos remitidos por los equipos de trabajo.

**Test de Bridges:** El Test de Bridges define el perfil de innovación de la organización, (Calderón, 2007), mencionan que éste consta de 36 ítem agrupados en cuatro categorías de características de personalidad, Extroversión-Introversión, Sentido-Intuición, Pensamiento-Sentimiento y Juicio-Percepción. Las combinaciones de las 4 categorías definen tanto el carácter de las personas como el de las organizaciones (Bridges, 2000) lo cual permite establecer 16 tipos de carácter organizacional, algunos de estos más direccionados hacia la innovación que otros, a continuación, se detallan estos.

**Figura 4** *Tipologías de carácter organizacional*

Tipo*	Características	Tipo*	Características
ESTJ	Extrovertida, de sentido, de pensamiento y de juicio	ESFJ	Extrovertida, de sentido, de sentimiento y de juicio
ENTJ	Extrovertida, intuitiva, de pensamiento y de juicio	ENFJ	Extrovertida, intuitiva, de sentimiento y de juicio
ENFP	Extrovertida, intuitiva, de sentimiento y de percepción	ENTP	Extrovertida, intuitiva, de pensamiento y de percepción
ESTP	Extrovertida, de sentido, de pensamiento y de percepción	ESFP	Extrovertida, de sentido, de sentimiento, de percepción
ISTJ	Introversa, de sentido, de pensamiento y de juicio	ISFJ	Introversa, de sentido, de sentimiento y de juicio
INTJ	Introversa, intuitiva, de pensamiento y de juicio	INFJ	Introversa, intuitiva, de sentimiento y de juicio
INFP	Introversa, intuitiva, de sentimiento y de percepción	INTP	Introversa, intuitiva, de pensamiento y de percepción

*Nota.* Tipologías establecidas en el test de bridges. Fuente: Tomado de (Bridges, 2000), Citada por (Calderón, 2007)

**Población:** De acuerdo a lo expuesto por (Hurtado, 2000) “la población de una investigación está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va estudiar el evento de estudio, comparten unas características comunes” (p.152). Por tanto, la población está constituida por expertos de Credibanco, comunidad en general y posibles expertos en innovación y funcionarios de la competencia.

**Muestra:** No probabilístico-intencional

Según (Hurtado, 2000) la muestra es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, para tomar la muestra es necesario seleccionar cuáles de las unidades de estudio serán observadas.

El tipo de muestreo es no probabilístico, se desconoce la probabilidad que tiene cada elemento de la población de formar parte de la muestra. La escogencia se hace en base a criterios establecidos por el investigador; la técnica de muestreo es a conveniencia, teniendo en cuenta que se desarrollará teniendo en cuenta el acceso y la disponibilidad que se tenga a las personas que hacen parte de la muestra, considerando que su opinión permitirá abordar el evento de estudio.

**Segmento de estudio:** Personal que pertenece a Credibanco

**Cobertura Geográfica:** Oficina de Credibanco, Bogotá D.C.

### **Fase 5 Desarrollo de la propuesta innovadora**

De acuerdo con la información obtenida en las fases anteriores se realizará la propuesta de innovación a presentar a la empresa para la solución del reto expuesto.

## **7. Diagnóstico organizacional**

La investigación tiene como intención ofrecer una solución a un problema expuesto por la empresa relacionado con la ausencia de una forma de medición de la innovación en la organización, por tanto, se requiere la comprensión de los procesos de innovación que actualmente desarrolla la empresa, mediante la ejecución de un diagnóstico que permita identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora en cuanto a la innovación.

con el propósito de reunir información acerca de los eventos de estudio planteados.

En las fuentes de información se incluye evidencia documental; participantes y beneficiarios del proceso; y consulta a bases de datos, toda vez que el uso de múltiples fuentes de información permite corroborar los resultados obtenidos, logrando mayor validez y confiabilidad de los resultados evidenciados.

### **7.1 Resultados aplicación herramientas de análisis**

La aplicación de los modelos Pestel y Porter, favorecieron la comprensión de los diferentes factores externos e internos que influyen en el proceso de gestión organizacional de CredibanCo S.A, por tanto, respecto al modelo Pestel, este es utilizado para clasificar las influencias del macroentorno en las organizaciones, en la recopilación y análisis de la información se tuvo en cuenta las cinco dimensiones contempladas, así:

- Política & legal: perspectiva desde la cual se revisan todas las decisiones políticas y aquellos mandatos legales que influyen negativa o positivamente en la organización
- Económico: se analizan todas las tendencias relacionadas en la actualidad que puedan afectar la toma de decisiones para fijar el rumbo de la empresa,

Sociocultural: se observan las características del mercado como costumbres, estilo de vida, gustos, entre otros factores.

- Tecnológico: se estudia la influencia que tiene para generar cambios no solo en el mercado sino también en el desarrollo empresarial y como sus nuevas tendencias que pueden llegar afectar a una compañía tanto en el presente como en el futuro.
- Ambiental: se consideran aquellos factores gubernamentales y sociales que le apuestan a la conservación del medio ambiente y que de una forma u otra involucran a todas las organizaciones.

Los anteriores aspectos se interrelacionan entre sí, razón por la cual el marco de PESTEL, se configura como el punto de partida para la comprensión del sector económico en el que se encuentran inmersas las empresas ya que les permite a los directivos comprender con mayor facilidad cuales son los motores claves de cambio y el impacto diferencial de las influencias externas en determinadas industrias, mercados y organizaciones individuales. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

**Tabla 1 Análisis Pestel**

Categoría	Subcategorías	Impacto			Justificación
		Alto	Medio	Bajo	
Político-legal	Regulaciones gubernamentales	x			Credibanco debe actualizar todas las políticas y leyes relacionadas con el sector financiero y los pagos electrónicos en Colombia que están

---

		incluidos en el decreto 1692 del 2020 y su modificación establecida en el 1297 del 2022.
Estabilidad política	X	Eventos políticos, elecciones o conflictos pueden influir en la economía y comprometer el desarrollo de las operaciones de Credibanco.
Tratados comerciales	x	Credibanco debe planear estrategias para incrementar su participación en los mercados latinoamericanos.
Cumplimiento Normativo	x	CredibanCo debe cumplir con regulaciones como la Ley 1581 del 2012 Protección de Datos Personales y la política pública para el antilavado de activos, contra el

---

---

			financiamiento del terrorismo, y contra el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva.
Económico	Tasas de interés	x	Las fluctuaciones en las tasas de interés pueden afectar los diferentes préstamos e inversiones que quieran realizar en tecnología.
	Crecimiento económico	X	El desarrollo de la economía del país impacta la demanda de servicios de pago y la expansión de CredibanCo.
	La inflación	x	El incremento continuo y generalizado de los precios afecta directamente el consumo de servicios.
Socio-cultural	Cambios del consumidor	x	CredibanCo debe adaptarse a las preferencias en continuo cambio de los consumidores en

---

---

			cuanto a métodos de pago y seguridad.
	Inclusión financiera	X	La promoción de pagos electrónicos en segmentos no bancarizados puede ser una oportunidad.
	Conocer el nivel adquisitivo de sus clientes	x	El desconocimiento del mercado afecta directamente la demanda de los servicios de CredibanCo.
Tecnológico	Innovación en pagos	x	Credibanco debe seguir las tendencias tecnológicas para ofrecer soluciones avanzadas y seguras para toda su red de clientes.
	Ciberseguridad	X	La protección de datos y la prevención de fraudes son fundamentales en el entorno digital.
	Integración de múltiples Redes de pago	x	CredibanCo necesita agregar métodos de

---

---

Ambiental	Política ambiental de pagos	x	<p>pago alternativos a su gama de servicios.</p> <p>CredibanCo podría considerar prácticas más ecológicas en sus operaciones y promover la adopción de pagos electrónicos sin papel.</p>
	Objetivos de Desarrollo Sostenible	X	<p>Desarrollar sus objetivos y políticas de Desarrollo Sostenible de la mano de los ODS de las Naciones Unidas.</p>
	Responsabilidad Ambiental	x	<p>CredibanCo ha implementado un programa de movilidad sostenible y compartida, al permitir que sus colaboradores trabajen desde casa.</p>

---

*Nota.* Elaboración propia.

En cuanto al modelo de las cinco fuerzas de PORTER, se desarrolló inicialmente como una forma para evaluar el atractivo de distintas industrias. Este permite comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector; las fuerzas observadas son: amenaza de entrada, amenaza de sustitutivos, poder de los compradores y proveedores que confluyen en la rivalidad competitiva (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006).

Según Johnson, Scholes & Whittington (2006), la amenaza de entrada busca las barreras de ingreso que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito, mientras la amenaza de sustitutivos, hace referencia a la demanda de una determinada clase de producto. Por su parte, el poder de los compradores y los proveedores se presenta cuando se cumplen algunas de las siguientes condiciones: existe una concentración de compradores o proveedores, el costo de cambiar de proveedor, el proveedor es adquirido por el comprador y/o el comprador crea un negocio que genere competencia con el proveedor. Finalmente, la rivalidad competitiva está entre la organización y los competidores más inmediatos, que tienen productos y servicios parecidos y quieren atender el mismo grupo de consumidores

**Figura 5** Fuerzas de PORTER

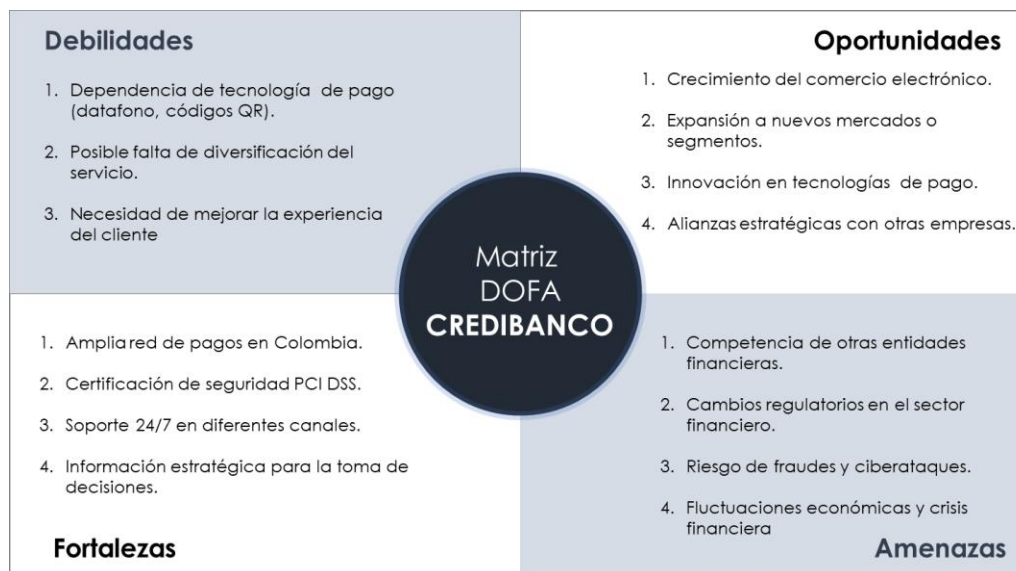


*Nota.* Análisis de las cinco fuerzas de PORTER. Fuente: Elaboración propia a partir de información de CredibanCo

Posteriormente, se realizó el Análisis DOFA el cual permite “analizar la relación entre las influencias del entorno y las capacidades estratégicas de una organización respecto a sus competidores” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). La herramienta no solo permite la identificación de las competencias o habilidades distintivas de una compañía, es decir; las capacidades y recursos específicos con que cuenta una empresa y la mejor manera de utilizarlos, sino también las oportunidades que la empresa no está aprovechando debido a la falta de recursos adecuados. (Wheelen & Hunger, 2013)

Para la elaboración de la matriz DOFA, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos de la evaluación de factores externos e internos.

**Figura 6** *Matriz DOFA*



*Nota.* Análisis de la aplicación de la matriz DOFA. Fuente: Elaboración propia a partir de información de CredibanCo

También se realizó el análisis de estados financieros, con el fin de comprender la situación de la empresa de cara a su comportamiento económico en el sector; en las siguientes figuras se pueden observar los principales resultados observados.

**Figura 7 Estados financieros**

	Notas	31 de diciembre de 2022	31 de diciembre de 2021
<b>Activos</b>			
Efectivo y equivalentes al efectivo	8	\$ 32,980,791	13,329,684
Inversiones	9	21,303,185	27,653,590
Cuentas por cobrar vinculados económicos	10	29,624,317	27,386,420
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	11	27,659,290	14,467,846
Inventarios	12	97,180	2,753
Activos no corrientes mantenidos para la venta	13	0	19,063,039
Activos por impuestos corrientes	14	37,777,768	35,643,059
Otros activos no financieros	15	10,710,000	3,871,793
Activos intangibles	16	105,261,280	81,973,735
Propiedad y equipo	17	64,973,103	48,817,405
Propiedades de inversión	18	16,723,268	16,681,493
Derechos de uso por arrendamiento	19	68,492,673	70,615,730
Mejoras en propiedades ajenas por derechos de uso	20	2,927,551	3,255,927
Inversiones en subsidiarias y negocios conjuntos	21	6,991,278	3,983,845
<b>Total activos</b>		<b>\$ 425,521,684</b>	<b>366,746,319</b>
<b>Pasivos</b>			
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	22	60,427,085	38,175,040
Cuentas por pagar vinculados económicos	23	26,603,976	23,014,743
Instrumentos derivados de cobertura a valor razonable	24	29,520	0
Obligaciones financieras	25	14,212,170	7,441,219
Beneficios a empleados	26	14,357,428	14,701,974
Otros pasivos no financieros	27	5,781,181	4,625,273
Provisiones	28	258,710	217,951
Pasivos por arrendamiento	29	63,794,423	66,140,904
Pasivo por impuesto diferido	14	8,340,706	6,117,378
<b>Total pasivos</b>		<b>\$ 193,805,199</b>	<b>160,434,482</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital social	30	9,031,410	9,031,410
Reservas	31	159,968,684	152,803,090
Ajustes por conversión a NIIF	32	19,447,010	19,447,010
Resultado del período		30,921,078	13,899,437
Resultados acumulados	33	114,977	(1,956,780)
Otros resultados intermedios	34	12,222,222	12,222,222
Ingresos de actividades ordinarias	35	\$ 292,636,325	270,358,116
Gastos de la operación	36	(260,621,437)	(239,414,575)
<b>Utilidad operacional</b>		<b>32,014,888</b>	<b>30,943,541</b>
Otros ingresos	37	22,273,570	5,632,649
Otros gastos	38	(6,948,968)	(4,187,631)
Costos financieros	39	(6,214,109)	(4,037,770)
Participación en las pérdidas de subsidiarias y negocios conjuntos	40	831,360	(5,789,662)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>\$ 41,956,741</b>	<b>22,561,127</b>
Gasto por impuesto a las ganancias	14	(11,035,663)	(8,661,690)
<b>Resultado del período</b>		<b>\$ 30,921,078</b>	<b>13,899,437</b>

*Nota.* Descripción de los estados financieros de los dos últimos años. Fuente: Tomado de los estados financieros de CredibanCo

**Figura 8** *Ratios de rentabilidad*

Ratios de Rentabilidad	2022	2021
Rendimiento Sobre Los Activos (ROA) ?	7.07%	3.74%
Rendimiento Sobre Activos Anualizado ?	7.07%	3.74%
Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE) ?	13.34%	6.74%
Rendimiento Sobre El Patrimonio Anualizado ?	13.34%	6.74%
Ratios relacionados con el banco	2022	2021
Relacion Gastos operativos/Ingresos ?	83.61%	87.91%
Relación de Eficiencia Financiera ?	83.61%	87.91%
Relación Activos Líquidos /Depósitos ? <a href="#">Select to chart</a>	42.89% <span style="color: green;">▲ 31,04%</span>	11.85%
Relación Activos líquidos /Depósitos de clientes ?	42.89%	11.85%

*Nota.* Descripción de las ratios de rentabilidad. Fuente: Tomado de las bases de datos de Emis CredibanCo (2024).

El indicador de Retornos sobre Activos -ROA, nos está indicando una mayor eficiencia en la generación de beneficios a partir de los activos de la empresa desde al año 2021 con un 3.74%, y finalizando el año 2022 con un 7.4%, lo que nos indica que se duplicó su margen, aspecto que permite visibilizar que la empresa está mejorando su gestión y optimizando el uso de sus activos, por tanto, se convierte en un aspecto positivo para la organización.

El indicador de rentabilidad financiera -ROE presenta un incremento positivo porque paso de 3.74% a 13.34% y refleja una mayor eficiencia en la generación de beneficios a partir del capital invertido por los accionistas, podemos establecer que la empresa está aumentando su generación de beneficios sin necesitar tanto capital.

En este sentido, en la relación Gastos operativos/Ingresos vemos una relación positiva ya que la empresa está reduciendo sus costos operativos en relación con sus ingresos y es favorable, ya que muestra una gestión más eficiente de los recursos financieros de la empresa.

De otro lado, en la Relación Activos Líquidos/Depósitos, CredibanCo presenta un incremento alto porque paso de 11.85% a 42.89% de liquidez, lo que quiere decir que tiene una mayor proporción de activos líquidos en comparación con sus depósitos, esto muestra que la empresa está manteniendo una cantidad significativa de efectivo o activos fácilmente convertibles en efectivo en relación con los fondos depositados en sus cuentas bancarias, este incremento es positivo, ya que CredibanCo tiene una mayor capacidad para enfrentar obligaciones financieras y mantener la liquidez.

Así las cosas, CredibanCo ha incrementado sus ingresos, esto suele ser un indicador positivo de su salud financiera y capacidad para generar valor, en razón a que la empresa está vendiendo más productos o servicios, lo que puede traducirse en mayores ganancias y una posición financiera más sólida, el aumento de los ingresos es constante y está siendo sostenible a lo largo del tiempo, lo que indica organización está en una buena posición para expandirse, invertir en nuevos proyectos o diversificar sus operaciones, también nos indica que CredibanCo se ha adaptado a las demandas del mercado, y mantenerse siendo competitivo en el mercado, lo que ayuda a fortalecer su reputación y atraer más oportunidades.

#### ***7.1.1 Resultado y análisis aplicación entrevistas y encuestas***

Por último, en cuanto a la aplicación de entrevistas y encuestas, a continuación, se presentan los resultados más relevantes (Figuras 9 y siguientes).

#### **Diagnóstico**

- **Cultura orientada a la innovación**

Los funcionarios entrevistados coinciden en afirmar que Credibanco tiene una cultura orientada a la innovación toda vez que se llevan a cabo actividades como, incorporación de las tendencias del mercado frente a medios de pago, implementación de

nuevas tecnologías, procesos, productos y estrategias enfocadas en hacer que la operación sea costo-eficiente y sostenible, aplicación de metodologías de trabajo que buscan cumplir las expectativas del cliente frente al servicio ofertado, capacitación y construcción de nuevos modelos de negocio y productos.

Con todo, es posible inferir que la organización constantemente busca la forma que generar acciones encaminadas a responder no solo a las necesidades del cliente, sino también a las demandas emergentes en el ámbito tecnológico y la dinamización del mercado, sin embargo, la forma estructural de Credibanco hace que el proceso de toma de decisiones en cuanto a la gestión de la innovación no se efectúe en los tiempos establecidos.

- **Alineación de objetivos con la propuesta de generación de valor**

Credibanco busca promover los pagos electrónicos en el país mediante el desarrollo de soluciones de pago y el uso de herramientas de información que permiten que el comercio transforme su forma de vender, bajo este concepto, la compañía tiene un enfoque claro frente al objetivo planteado y la ejecución de actividades para la generación de valor, puesto que utilizan el modelo de administración empresarial Balanced Scorecard (BSC), en el que se alinea la estrategia de la organización con los indicadores de valor, otorgando especial atención a la estabilización tecnológica del core para brindar mejores experiencias y servicios al cliente.

- **Disposición para aceptar cambios de impacto en la generación de valor**

Los colaboradores conciben a Credibanco como una organización que requiere la incorporación continua de herramientas tecnológicas y modelos competitivos, por tanto, indican que se requiere que los funcionarios busquen actualizar los conocimientos y se

adapten a los cambios en términos de asumir diferentes retos y roles dentro de la compañía para brindar un valor agregado y fortalecer los vínculos con los clientes y aliados.

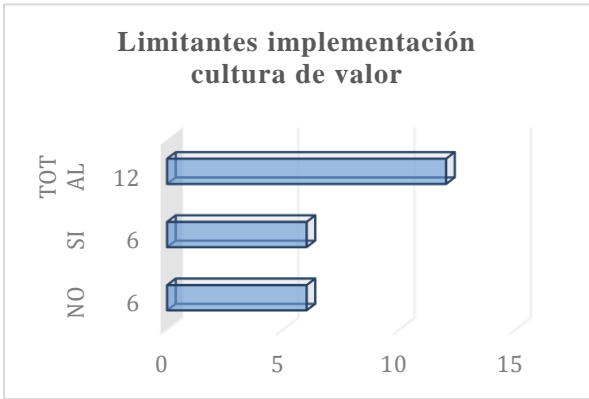
**Perfil de innovación**

- **Transformación cultural**

Se cuenta con un equipo de trabajo robusto y dinámico que le ha apostado a la transformación cultural desde el rediseño de la estructura organizacional con la implementación del nuevo modelo de dominios focalizado en el cliente, hasta el fortalecimiento de procesos ágiles para el desarrollo de productos, de igual forma, se cuenta con los recursos económicos, personales y tecnológicos para evolucionar y asumir desde la cultura credibanco nuevos retos.

- **Limitantes al interior de Credibanco para la implementación de una cultura de valor**

**Figura 9** *Limitantes implementación cultura de valor*



*Nota.* Resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a clientes internos.  
Fuente: aplicación de la Elaboración propia

- El 50% de los funcionarios expone que no existen limitantes al interior de Credibanco para la implementación de una Cultura de Valor a diferencia del restante que considera lo contrario. En razón a aspectos como:

“Burocratización de las cosas y los tiempos de respuesta de las mismas puede que no seamos los más rápidos en implementar o asumir las cosas lo cual eso limitaría y nos haría ir más despacio en ese proceso”.

“Procesos por mejorar especialmente relacionado a la calidad y completitud de Data Core y las herramientas en que se gestionan, así como garantizar estabilidad en la operación. Con esto la cadena de valor al cliente mejoraría drásticamente”.

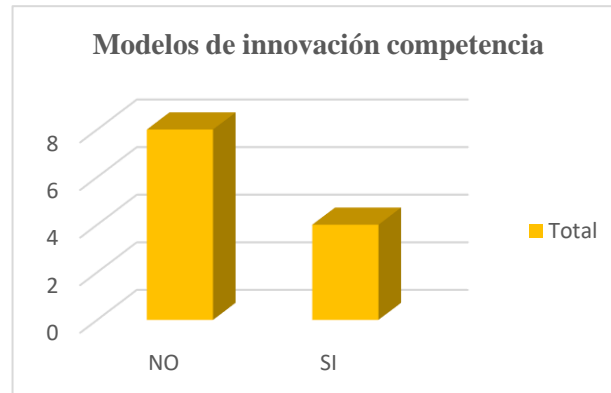
“Las capacidades del personal, adaptación al cambio y plataformas tecnologías, aspectos que requieren que se realice una planeación interna para generar alternativas que mitiguen estos riesgos.

Si bien se cuenta con aspectos a favor como la disponibilidad de recursos, adaptación al cambio e implementación de herramientas de planificación y gestión estratégica, se evidencia que existen limitantes que impiden que se implemente una cultura de valor en la organización dado que el aumento de actividades administrativas en la organización hace que la implementación de actividades de gran valor para la organización, no se ejecuten en los tiempos establecidos haciendo que se reduzca la ventaja competitiva en el ecosistema.

### **Modelos de innovación de la competencia**

- El 94% de los funcionarios asevera que no conoce los modelos de Innovación de la Competencia y el 6% manifiesta conocerlos.

**Figura 10** Modelos de innovación de la competencia



*Nota.* Resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a clientes internos.  
Fuente: Elaboración propia

Aunque se considere que Credibanco cuenta con procesos de transformación en cuanto a la implementación de herramientas tecnológicas y productos más avanzados que la competencia, estudiar a profundidad a sus competidores le permitirá conocer las fortalezas y debilidades de fortalecer su modelo de gestión con la identificación de tendencias en el mercado que superen los modelos establecidos por la competencia y a su vez el establecimiento de indicadores de gestión relacionados con la experiencia del cliente, innovación y marketing efectivo.

### **Información plan de innovación**

#### **Aspectos de resaltar frente a la competencia**

- El 50% de los funcionarios manifiestan que sobresalen los procesos de Innovación de Credibanco con respecto a la Competencia a diferencia del restante que considera que no. Resaltando los siguientes aspectos:

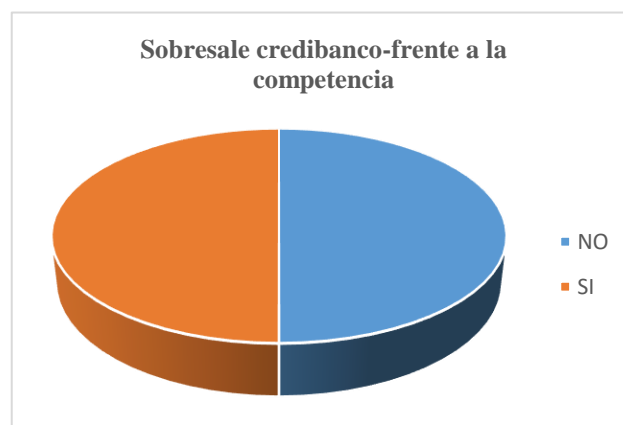
*“Mediante reuniones en las que participan todos los colaboradores de la empresa, estar enterados de actualizaciones no solo de nosotros sino de la competencia”.*

*“Se propende por ser los primeros y ofrecer lo mejor en el mercado en cada cosa que se realice”.*

*“No se conocen procesos de innovación, solamente financieros”.*

*“Procesos de innovación centrados en usuarios y mejoras de proceso de experiencia al cliente que no se visualizan en la competencia”.*

**Figura 11** Credibanco frente a la competencia



*Nota.* Resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta a clientes internos.  
Fuente: Elaboración propia

Respecto a lo anterior, Credibanco sobresale sobre la competencia en algunos aspectos como el uso del módulo de CRM SAP, procesos de digitalización y automatización, sin embargo, se considera que existen aspectos en los cuales se puede mejorar como el manejo de la marca, efectividad en las salidas al mercado de los productos e innovación de los mismos.

Por consiguiente, Credibanco debe reformular sus estrategias de gestión buscando ofrecer un único producto, optimizar costos y formular estudios enfocados en conocer

mejor al público objetivo analizando el comportamiento del consumidor y sus futuras expectativas.

### **Aspectos de mejora**

De acuerdo a lo descrito por los entrevistados, los aspectos relevantes en los cuales consideran que Credibanco podría mejorar y aquellos que han realizado para fortalecer la cultura organizacional, son los siguientes:

*“Búsqueda de nuevos procesos y nuevas metodologías de trabajo para las personas al mismo tiempo que la implementación de aprendizaje constante para cada colaborador”.*

*“Normalización data Core y estabilización operativa Smartvista”.*

*“Gestión de dependencias con proveedores externos en el desarrollo de iniciativas”.*

*“Traer nuevas alternativas de negocio de países más avanzados a nivel tecnológico”*

*“El trabajo y los avances que se tienen y las proyecciones en relación con el mundo de innovación digital, blockchain, big data y todos los modelos adicionales que se tienen previsto desde la empresa”.*

*“Procesos de innovación centrados en usuarios y mejoras de proceso de experiencia al cliente que no se visualizan en la competencia”*

### **Fortalecimiento de la cultura organizacional**

*“búsqueda de nuevos métodos, políticas y normas que nos ayuden a tener un mejor manejo una mejora de procesos y actividades que nos simplifiquen las metodologías ya puestas en marcha”*

*“Sesiones de planeación del dominio por Q, cierres de sprint y Q, sesiones de alineación con presidencia”*

*“Actividades de bienestar, apoyo al colaborador en sus necesidades y cumplimiento de metas personales y profesionales, cultura de innovación”*

*“Capacitación constante y nuevos modelos de negocio y productos para atender las necesidades de los clientes, parte del agilismo se encarga de fortalecer los equipos en la puesta en marcha de nuevas alternativas y soluciones en medios de pago”*

### **Resultados entrevista semiestructurada**

Actualmente, Credibanco define la innovación en su organización en términos del desarrollo de los siguientes aspectos:

- Actualización de los productos y/o servicios que se puedan ofrecer en la industria de medios de pago electrónicos.
- Aumento del portafolio de posibilidades en el funcionamiento del negocio.
- Optimización y ventaja competitiva.
- Creación de valor y optimización con el uso de la tecnología.
- Estructuración, materialización y seguimiento a iniciativas que generen valor agregado al core estratégico de la compañía.

De acuerdo a lo expuesto por los entrevistados la definición de innovación se ajusta al planteamiento conceptual descrito puesto que redundando en la actualización de los productos o servicios de la organización en pro de crear valor para la organización y obtener así una ventaja competitiva frente a otras empresas que ofertan los mismos productos, así las cosas, la definición conceptual propuesta se ajusta a las necesidades y expectativas de Credibanco frente a lo que

De igual forma, se han establecido indicadores para la medición de la innovación, dentro de los cuales se encuentran, Balanced Scorecard, NPS, Estados de resultados o ingresos obtenidos por los casos de negocio o iniciativas, Capex invertido y métricas de mercado de los nuevos productos, BSC, financieros de presupuestos a nuevos proyectos, Client Satisfaction Score, Uptime de aplicaciones.

La organización cuenta con procesos de innovación relacionados con la inclusión de nuevos productos y/o servicios que estén a la vanguardia de la industria del medio, sesiones de planning para plantear las iniciativas con todos los equipos, equipos ágiles, COE, cultura de transformación, zone to Win, SOFA, equipos ágiles, modelo agilismo, seguimiento plan de negocios, plan estratégico y relacionamiento universidades.

Estos procesos de innovación junto con los indicadores propuestos han permitido la gestión de innovación en la organización, sin embargo, también hay unos aspectos que perfilan y determinan la innovación, como la calidad de los productos y/o servicios que aumentan los ingresos de la compañía, agilidad en procesos, mejora en la eficiencia de los servicios, percepción de los clientes, menores tiempos de respuesta, mejor desempeño, valor agregado, tendencias de mercado e investigaciones de producto.

De igual forma, hay unos grupos específicos que aportan a la gestión de la innovación en Credibanco, dominios I y II (Soluciones para la venta presente, nuevos datafonos, contacless, nuevas soluciones en pasarelas de pago); Área de planeación y finanzas (Investigaciones de mercado); Equipos de producto, tecnología, recursos humanos; Vicepresidencia de tecnología y operaciones (Innovación tecnológica y de procesos); quienes cuentan con perfiles de coordinación, analista de estudios estratégicos, analista de planeación estratégica y practicante.

De otro lado, se cuenta con herramientas de gestión de procesos y procedimiento, como, Cloudera, PowerBI, Python, RStudio, Balance Score Card, Jira y DocManagment y se cuenta con el despliegue de estrategias para la gestión de la innovación relacionadas con estudios de mercado, desarrollo de nuevos productos y/o soluciones para los comercios afiliados (y potenciales a entrar) a CredibanCo; nuevos esquemas en equipos de trabajo, mejoras continuas a los productos teniendo en cuenta las necesidades; CAPEX en nuevos negocios, metrología ágil, cultura; zone to Win, BSC, planes de aseguramiento (Mejorar procesos internos y críticos), organización de equipos ágiles; modelo agilismo, seguimientos trimestrales, mejoras en los productos, estudios de mercado. Modelo por horizontes de innovación enfocado a productos y desagregado en el Capex.

En términos del fomento de la cultura y apropiación de la innovación se cuenta con un modelo por horizontes de innovación enfocado a productos y desagregado en el Capex, así como un despliegue de innovación dentro de gerencia de planeación estratégica como aporte transversal a los demás equipos. De igual forma, los funcionarios se capacitan a través de cursos y diplomados en la automatización de cada uno de sus procesos y en el uso responsable de la IA.

### **Fortalezas**

- Se cuenta con indicadores de medición que permiten evaluar la gestión de la innovación en la organización.
- Las herramientas de gestión de procesos permiten el análisis de los datos para la toma de decisiones.

- Las estrategias implementadas permiten el desarrollo de nuevos productos y/o soluciones, mejorar procesos internos y críticos, estudios de mercado los cuales aportan al cumplimiento de los objetivos planteados.
- La cultura y apropiación de la innovación se despliega a partir del desarrollo de dos actividades, la primera, modelo por horizontes de innovación y el segundo, incorporación de innovación en gerencia de planeación estratégica.
- Los procesos de innovación con los que cuenta actualmente la organización permiten la inclusión de nuevos productos y/o servicios, sesiones de planning, cultura de transformación, equipos ágiles, modelo agilismo, seguimiento plan de negocios, plan estratégico y relacionamiento universidades.
- Existen unos aspectos específicos que perfilan y determinan la innovación, como la calidad de los productos y/o servicios, agilidad en procesos, mejora en la eficiencia de los servicios, percepción de los clientes, menores tiempos de respuesta, mejor desempeño, valor agregado, tendencias de mercado e investigaciones de producto.
- En Credibanco se cuenta con grupos que aportan a la gestión de ideas que se consideren innovadoras, dominios I y II, el Área de planeación y finanzas; equipos encargados de productos, tecnología, recursos humanos; vicepresidencia de tecnología y operaciones.
- Se han definido unos perfiles específicos para los funcionarios de acuerdo a las funciones que realiza como, coordinación, analista de estudios estratégicos, analista de planeación estratégica y practicante, lo que permite que internamente exista una organización clara respecto a las tareas que se deben ejecutar y las actividades se cumplirían de acuerdo a cada cargo.

### **Oportunidades de mejora**

- Transmitir una cultura de innovación para todas las áreas
- Procurar por que el proceso de gestión de la innovación sea más visible
- Es pertinente realizar la gestión por medio de cultura y de presupuesto, con el propósito de generar la necesidad en cada equipo de desarrollar actividades innovadoras, aplicarlas a cada proceso y medirlas.
- Generar actividades tendientes a mejorar la cultura para hacer visible la innovación
- Realizar gestiones para incorporarse en el ecosistema e identificar nuevas formas de innovación.
- La innovación debería darse de forma interdependiente, y que eso ayude a la comunicación entre equipos.
- Gestionar espacios de co-creación y/o cooperación entre diferentes equipos para implementar soluciones innovadoras o mejorar procesos internos
- Definición de un concepto de innovación que le permita a todos los equipos tener claro lo que se entiende por este proceso y lo que se espera del mismo.
- Es pertinente que exista una alineación respecto a las estrategias planteadas, las variables que definen el perfil de la innovación, los procesos de innovación y la cultura de apropiación de la innovación, teniendo en cuenta que todas parecen conducir a objetivos diferentes que al fin se espera que aporten a la innovación bajo el concepto o bajo las premisas que actualmente se encuentran planteadas.

- Es pertinente que se incorpore en las funciones asociadas a cada perfil una actividad transversal relacionada con el fomento a la cultura de la innovación en la organización, así como la generación de ideas que aporten al crecimiento de la organización.

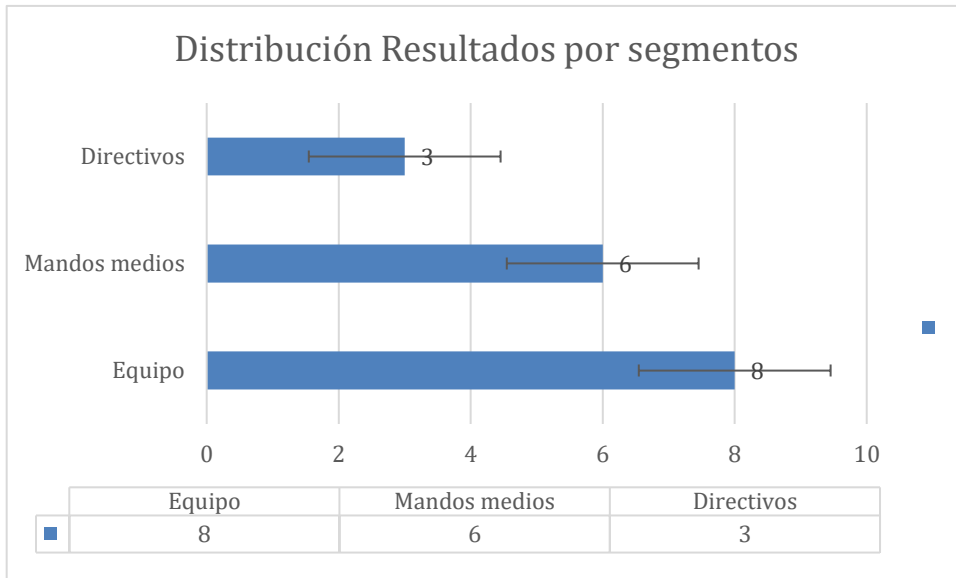
### **Aplicación Test de Bridges**

Con el fin de lograr determinar el perfil cultural de innovación al interior de Credibanco, se realizó el análisis de las variables específicamente sobre las encuestas y entrevistas desarrolladas, en el cual se pretendía obtener respuesta de cincuenta colaboradores de Credibanco, sin embargo, al cierre de dicho periodo, el ejercicio de recopilación de información obtuvo información por parte de 17 colaboradores de la compañía, información utilizada para determinar el perfil general de la compañía a través de los datos obtenidos, adicionalmente, la información obtenida fue clasificada de acuerdo al rol al interior de la organización, resultando tres clasificaciones a saber:

- Directivos (Gerentes y Directores)
- Mandos Medios (jefes y Coordinadores)
- Equipos (Especialistas y Analistas)

De acuerdo con la clasificación fue posible determinar que la distribución obtenida con relación al rol al interior de la organización fue:

**Figura 12** Distribución resultados por segmento



*Nota.* Perfil general de Credibanco. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con lo anterior, la información fue estructurada, organizada y segmentada para su análisis, logrando de esta forma, obtener información general y específica para el desarrollo del proceso de investigación.

Como se había mencionado anteriormente, Credibanco cuenta con 920 colaboradores para el análisis de la información del Test de Bridges de Credibanco, de acuerdo con (Calderón, 2007), existen cuatro categorías para clasificar el perfil de innovación de las organizaciones. Empezando por la primera categoría, Extroversión-Introversión, (Calderón, 2007), establecen que la categoría del perfil de innovación busca entender el foco de atención de la organización, siendo este hacia los factores del entorno (extroversión), o hacia los elementos internos de la compañía (introversión). Aquí se resalta que lo más beneficioso para el desarrollo de la innovación en las compañías es la extroversión, en tanto que, al prestar atención a las dinámicas y cambios del entorno, la

organización podrá explorar y llegar a implementar nuevas ideas que cambien la forma de hacer las cosas al interior de la organización, siendo así más propensos a innovar.

Las nueve variables para operar este concepto y los valores extremos son los siguientes: foco de atención (clientes-habilidades organizacionales), transparencia (abierto-oculto), base decisoria (mercado-datos internos), colaboración (natural-forzada), determinantes de la acción (relaciones externas-sentido de la misión), direccionamiento (retos externos-disponibilidad de recursos), apertura al medioambiente(abierta-cerrada), bases para el diseño de la estrategia (clientes-capacidades funcionales), organización del trabajo (equipo-individuo).

Lo que se logró observar al analizar las categorías fue que hay una marcada tendencia de los encuestados hacia la apertura al entorno. Destacándose los atributos de Base Decisoria, Colaboración, Direccionamiento, Diseño de Estrategia y Organización del Trabajo. Estos resultados destacan el interés de Credibanco de conocer su mercado, las principales tendencias y a sus clientes a fin de generar estrategias óptimas basadas en su entorno a fin de encontrarse a la vanguardia y poseer ventajas competitivas respecto a otros actores del sector financiero, buscando siempre como prioridad resolver adecuadamente las necesidades y requerimientos de sus clientes.

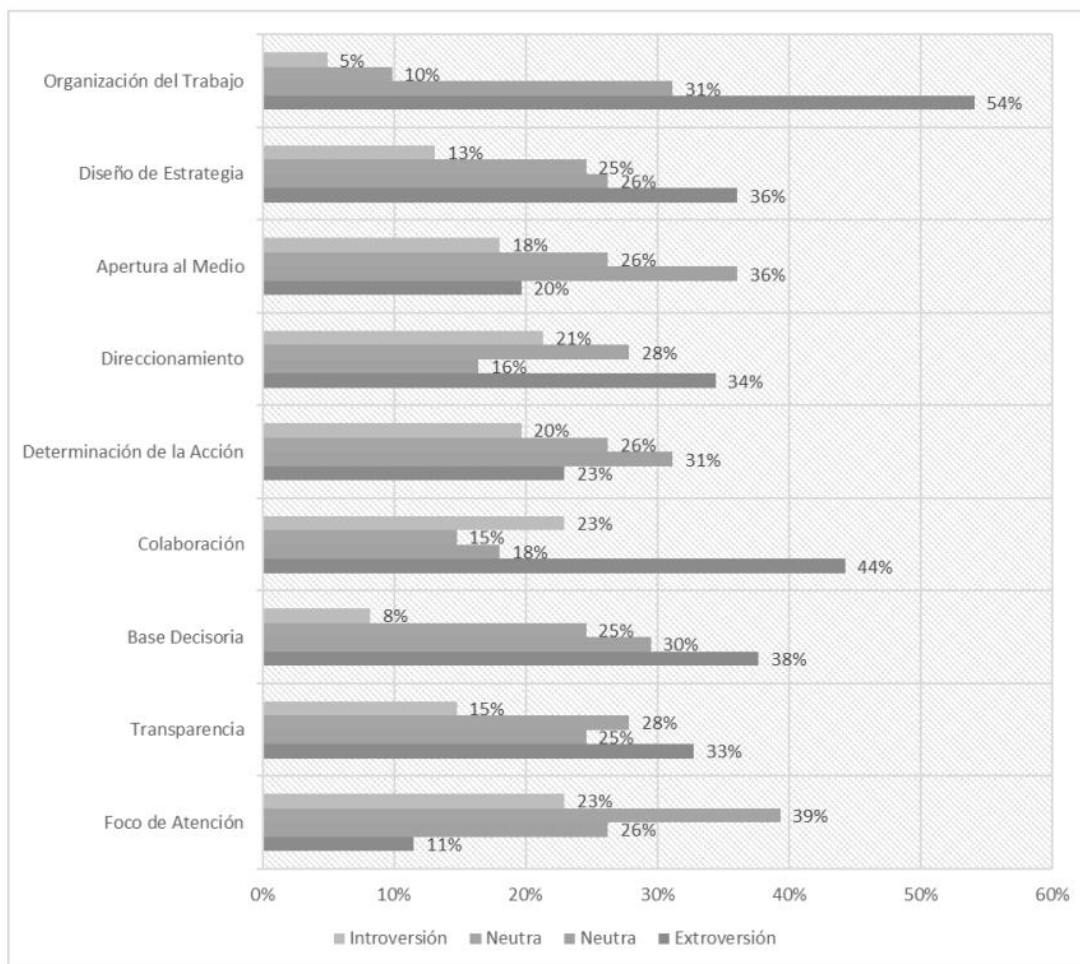
Mediante el análisis de las entrevistas y las encuestas fue posible visualizar como, Credibanco se cataloga dentro del perfil cultural extrovertido, dada su tendencia a trabajar a partir de las necesidades del cliente. De igual manera, predominaría el trabajo en equipo la orientación hacia la búsqueda de consenso en toma de decisiones, esto implica que Credibanco está atravesando por un proceso de transformación que aún no termina y por lo

cual aún tiene pendiente el desarrollo de diferentes elementos que le permitan una mayor apertura hacia la innovación de cara al futuro.

Credibanco presta mayor atención a los detalles, a la actualidad de las situaciones y al presente. Se enfoca más en la producción y entrega, la planeación y creación, a la información detallada con una visión general. Se encuentra en un proceso transitorio de ser una empresa tradicional a una empresa con pensamiento innovador, visionaria, estimulando a la industria a generar cambios disruptivos.

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación del test de bridge.

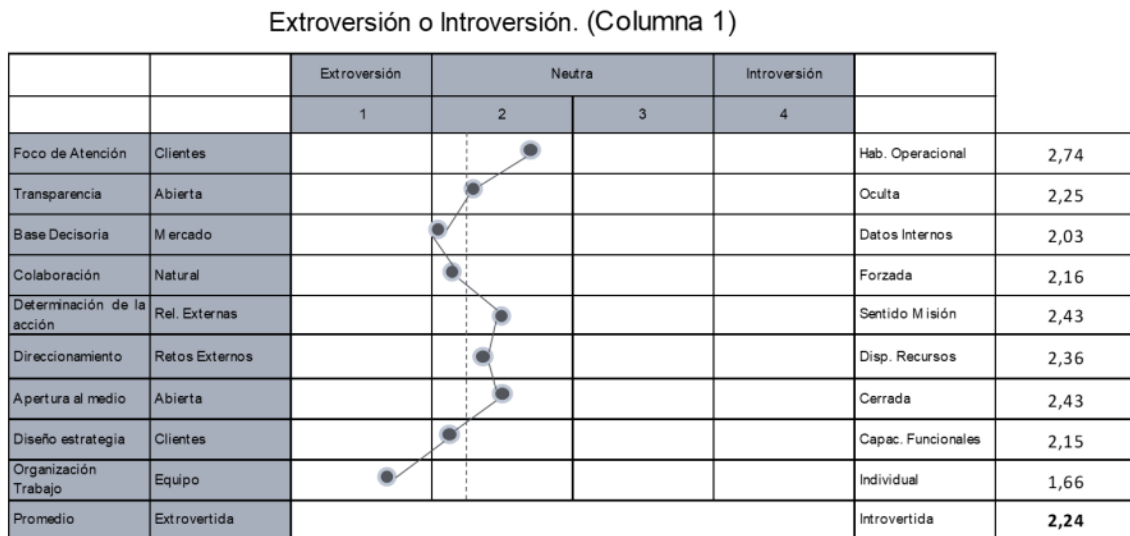
**Figura 13** Participación respuestas dimensión Extroversión Vs Introversión



Nota. Resultados dimensión Extroversión Vs Introversión. Fuente: Elaboración Propia.

Se logró observar en esta primera categoría, que existe una marcada tendencia de los encuestados hacia la no apertura al entorno, en el que se destacan los atributos de Base Decisoria, Colaboración, Direccionamiento, Diseño de Estrategia y Organización del Trabajo. No obstante, por otra parte, si bien no es una diferencia marcada, si fue posible observar una mayor influencia de la extroversión en los atributos de Transparencia y Determinación de la Acción. Estos resultados destacaron el interés de CredibanCo de conocer su mercado, las principales tendencias y a sus clientes para generar estrategias óptimas basadas en su entorno a fin de encontrarse a la vanguardia y poseer ventajas competitivas respecto a otros actores del sector financiero, buscando siempre como prioridad resolver adecuadamente las necesidades y requerimientos de sus clientes.

**Figura 14** Visualización resultados Extroversión Vs Introversión



Fuente. Exposición gráfica de la dimensión Extroversión Vs Introversión. Fuente: Elaboración Propia.

CredibanCo quedo catalogado dentro del perfil cultural extrovertido, dada su tendencia a trabajar a partir de las necesidades del cliente. De igual manera, predominó el trabajo en equipo y estuvo orientada a la búsqueda de consenso en la toma de decisiones. En la matriz se logró evidenciar la tendencia de la compañía al diseño de la estrategia, a la transparencia y apertura al mercado, tan cambiante y exigente.

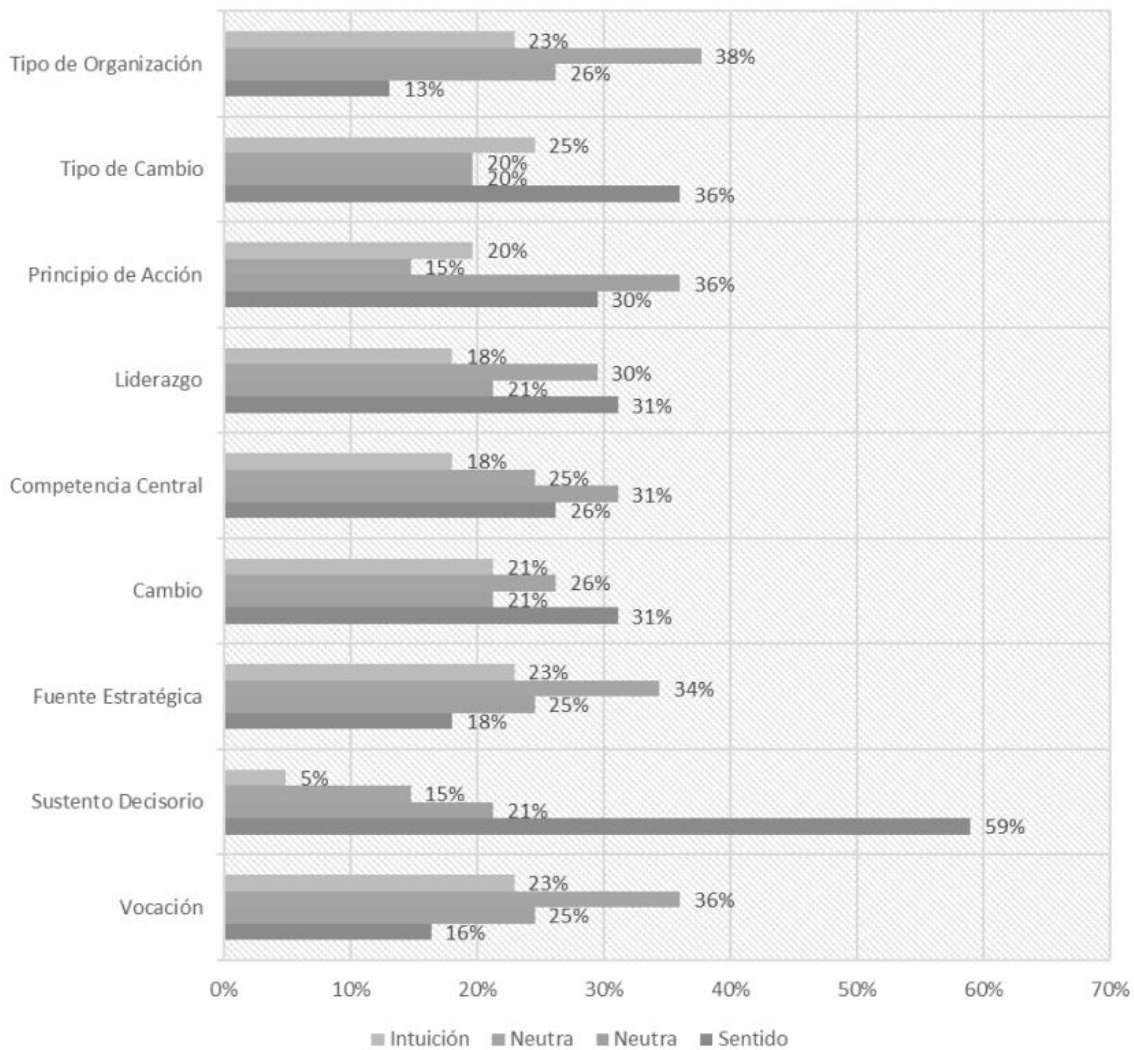
De otro lado, la segunda categoría del Test de Bridges que se abordó, fue la de Sentido-Intuición, esta categoría pretendía determinar la flexibilidad de la organización al momento de tomar decisiones y respecto al tipo de información utilizada para este fin. Por una parte, esta categoría determina si la organización es de sentido, si se enfoca en tomar decisiones de una forma estructurada y con gran atención al detalle en el contexto de las situaciones actuales, o si por el contrario la organización es más de intuición, orientando sus esfuerzos hacia una comprensión holística de su entorno y asumiendo una actitud proactiva en búsqueda de una anticipación del futuro.

Así las cosas, esta categoría, resulta más conveniente para la Innovación el perfil de intuición, en tanto que permite a las organizaciones anticiparse de forma oportuna a las nuevas tendencias del mercado y la industria, permitiendo tener una mayor apertura hacia ideas diferentes y permitiendo un mayor éxito en la innovación alineada con los cambios que el futuro establece; esta categoría se evaluó de 1 a 4, en donde 1 establece un mayor foco de la organización hacia el Sentido, y 4 una mayor prevalencia de la Intuición.

Los variables analizadas en la categoría son: vocación (producción y entrega-planeación y creación), sustento decisorio (información detallada - visión general), fuente estratégica (realidades actuales- posibilidades futuras), cambio (paso a paso - visión final),

competencia central (productos confiables-ideas innovadoras), liderazgo(realista-visionario), principio de acción (práctica y confiable, ingeniosa e inventiva), tipo de cambio (incremental-radical), tipo de organización (tradicional - audaz). En la figura de Pensamiento Vs Sentido, se presentan los resultados de las personas encuestadas en CredibanCo para esta categoría.

**Figura 15** Participación respuestas dimensión Pensamiento Vs Sentimiento



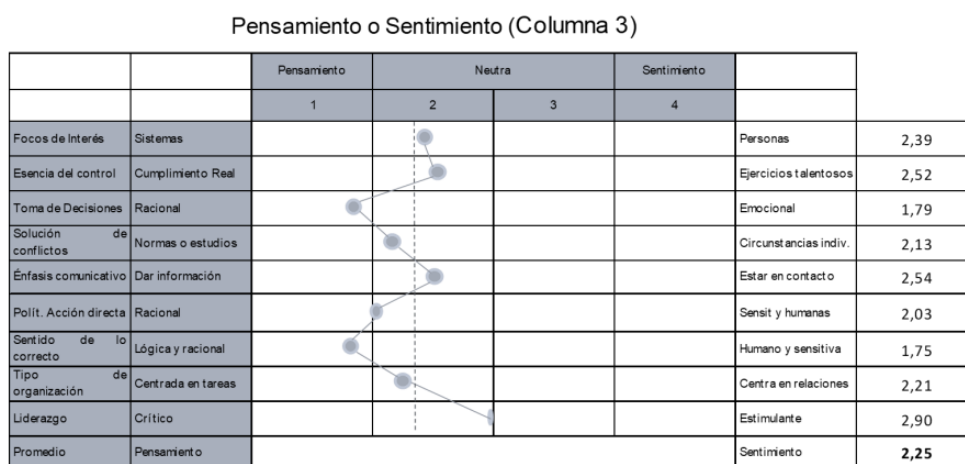
*Nota:* Resultados dimensión Pensamiento Vs Sentimiento. Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de CredibanCo, se resalta una fuerte orientación hacia el pensamiento en las variables de Toma de Decisiones con el 49%, Solución de Conflictos con el 26%, Política

de acción directa con el 26% y Sentido de lo correcto con el 51%. Por el contrario, la variable de Liderazgo tiene una mayor orientación hacia el Sentimiento con una frecuencia del 36%, resaltando en esta última la importancia de fortalecer en la compañía el mensaje de la relevancia de la innovación desde los altos directivos de CredibanCo, para que se les dé la verdadera importancia a los procesos de innovación.

En esta categoría es posible ver como CredibanCo es una empresa con mayor énfasis en el Pensamiento, y esto se debe en mayor medida a las altas regulaciones que los entes de control gubernamentales les exigen a las empresas del sector financiero, los cuales obligan a CredibanCo a implementar robustos sistemas de vigilancia y control que se traducen en una mayor burocracia, un mayor tiempo para la toma de decisiones y una mayor dificultad para flexibilizar sus políticas y procesos.

**Figura 16** Visualización resultados Pensamiento Vs Sentido



*Nota:* Exposición gráfica de la dimensión Pensamiento Vs Sentido. Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo al resultado de este atributo, CredibanCo corresponde a una organización de Pensamiento lo cual implica que es una organización direccionada al control de sus actividades de forma rigurosa, no obstante, a lo anterior, los cambios que se han ido implementando esta direccionados al empoderamiento de sus colaboradores, a estructuras planas, y en el interés por las personas, situación que puede generar cambios en la percepción de los colaboradores no evidenciados en este resultado.

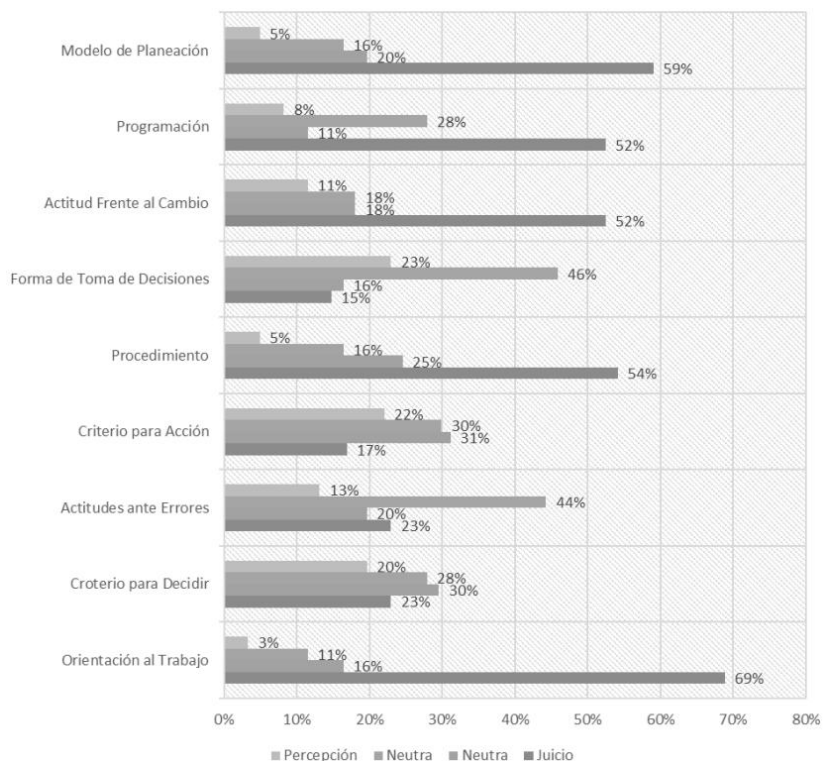
Finalmente, la cuarta categoría estudiada por el Test de Bridges corresponde a Juicio y Percepción, en el cual de acuerdo con (Calderón, H. & Naranjo, J, 2007) Juicio hace referencia a aquellas organizaciones en las que existe un sólido proceso de toma de decisiones a fin de llevar cada tema hasta su final, mientras que, en la tipología de Percepción, se pretende hacer una busque más exhaustiva de información, dejando algunas posibilidades abiertas.

En este sentido, la percepción resulta ser un rasgo más acorde para la innovación en tanto que permite mayor flexibilidad a las organizaciones para adaptarse, así como propenden por la búsqueda de mayores oportunidades en el entorno y apalancarse en la creatividad de sus empleados para buscar soluciones a los problemas.

Esta categoría se evalúa de 1 a 4, donde 1 es un mayor enfoque hacia el Juicio, mientras que 4 es una mayor tendencia hacia la Percepción. Son variables para esta categoría: orientación para el trabajo (procedimientos normalizados-iniciativa individual), criterio para decidir (rapidez-mirada a muchas opciones), actitudes ante los errores (corrección rápida búsqueda de alternativas), criterio para la acción (prioridades-oportunidades), procedimientos (planeados-improvisados), forma en toma de decisiones (decide-busca

opciones), actitud frente al cambio (estabilidad-cambio), programación (estricta-flexible), modo de planeación (anticipativa- reactiva).

**Figura 17** Participación respuestas dimensión Juicio Vs Percepción



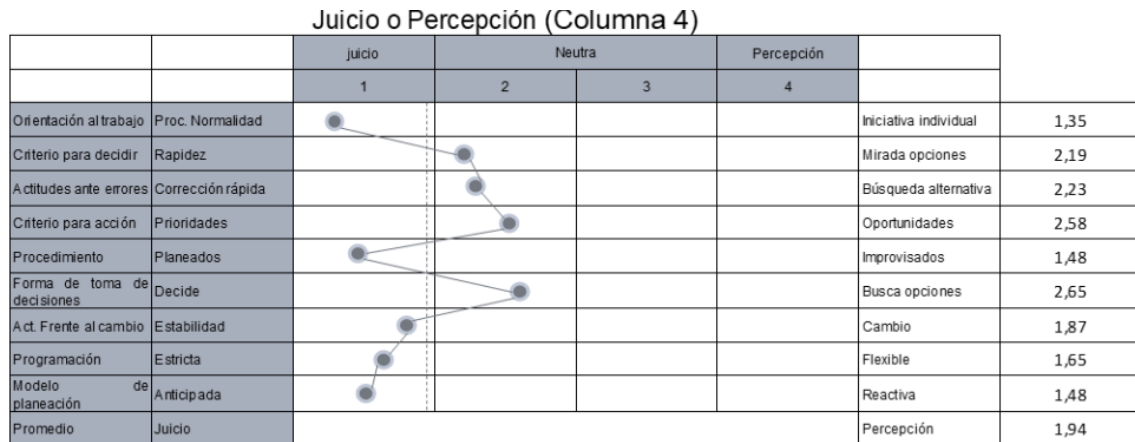
Nota. Resultados dimensión juicio Vs Percepción. Fuente: Elaboración Propia

CredibanCo en esta categoría presentó una mayor tendencia hacia el Juicio, destacándose los atributos de Orientación al trabajo, Procedimientos, Actuación frente al cambio, Programación y Modelos de planeación, con frecuencias mayores al 50% en cada variable. No obstante, se destacó el caso de las variables Actitudes ante errores y Forma de toma de decisiones, las cuales con frecuencias de 44% y 46% respectivamente, demostrando un interés de CredibanCo por ser más proclives a la Percepción.

Tal como se mencionó en la anterior categoría, CredibanCo tiene una fuerte tendencia hacia el Juicio, derivado de las altas exigencias de control que exigen los entes

gubernamentales al sector financiero, quedando así CredibanCo en una posición en la que le toma mayor tiempo desarrollar sus procesos por los fuertes estándares, políticas y controles que deben tener.

**Figura 18** Visualización resultados Juicio Vs Percepción



Nota. Exposición gráfica de la dimensión juicio Vs Percepción. Fuente: Elaboración Propia

CredibanCo se enmarca en el carácter De Juicio, tomando decisiones firmes frente a su entorno, la definición clara del camino a tomar y la implementación de planes tendientes a lograr dichos objetivos.

## Modelo de negocios

Figura 19 Modelo de negocios Credibanco



Nota. Descripción de las variables del modelo de negocio de Credibanco. Fuente: Elaboración propia

## **8. Resultados de la solución**

### **8.1 Planteamiento de la propuesta**

De acuerdo con los resultados obtenidos en los instrumentos de análisis para determinar las condiciones externas e internas de Credibanco frente a su cultura, perfil de innovación, contexto actual, y model business canvas, nos enfocamos en la propuesta de valor, direccionamiento Estratégico eslabones que presentan las mayores necesidades de redefinición bajo esquemas de innovación incremental, enfocados en la implementación de modelos de transformación organizacional, para ello, se llevó a cabo el análisis del macro y micro entorno de Credibanco, se identificaron los factores externos e internos claves, que permitieran la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y a partir de allí se estableció una correlación entre las causas y los efectos encontrados con el objetivo de establecer la situación actual e identificar aspectos de mejora para la empresa.

En este ejercicio, se aplicaron diversos modelos y herramientas metodológicas que permitieron la compilación y análisis de información relevante para el estudio de la organización. Una vez decodificada la información, se realizó la descripción de los hallazgos obtenidos y se generaron las conclusiones correspondientes a partir de las cuales se brindaron recomendaciones para favorecer el desarrollo y crecimiento de la organización.

Desde esta perspectiva y partiendo de la estructura metodológica propuesta para el desarrollo de la presente Consultoría Profesional, se considera satisfactorio el cumplimiento de las actividades desarrolladas en la oferta de servicio, toda vez que se llevó a cabo lo

planteado y a partir de los resultados obtenidos se realizó el presente informe el cual cuenta con aquellos aspectos positivos identificados en el ejercicio y algunos susceptibles de mejora debido al impacto que tienen en la organización. Igualmente, se presentan estrategias competitivas y corporativas diseñadas para Credibanco y se propone un plan de implementación para la definición de un modelo de gestión de innovación estratégica, que permita medir la innovación para generar valor al interior de la entidad.

De igual forma, se encuentra un plan de actividades el cual presenta de forma detalla las estrategias sugeridas, las metas e indicadores que posibilitarán el seguimiento y evaluación de las actividades ejecutadas. Finalmente, se esboza la relación costos-beneficio la cual plantea el resultado que se pretende alcanzar con la implementación de las estrategias propuestas en el presente informe; se proyectaron a un (1) año contemplando una inversión de ciento cuarenta y cuatro millones ochocientos mil pesos (\$144.800.000) cuyo retorno está pensado a partir de la creación de valor para la empresa el cual estimulará el desarrollo y crecimiento de la misma.

En consecuencia, a lo anterior, la propuesta actual se orientó en reforzar el área de Innovación al interior de Credibanco para generar una propuesta de valor, relacionamiento con clientes y canales, soportados a través de modelos de transformación digital que permitan a los clientes de Credibanco un mejor servicio.

## **8.2 Mapa estratégico**

Una vez planteadas las estrategias de acuerdo a la matriz DOFA, se diseñaron las estrategias corporativas desde la perspectiva financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje de la organización; con el fin de ofrecer alternativas de solución al problema identificado en concordancia con la misión, visión y objetivos de la organización.

**Figura 20**

*Estrategia de Credibanco*



Nota. Propuesta estrategia de Credibanco. Fuente: Elaboración propia

En este sentido desde la perspectiva financiera, la estrategia propuesta guarda relación con lograr controlar en un 100% la estructura de costos porque será un área de innovación nueva paralela a las que ya vienen funcionando, fortaleciendo el proceso de planeación con la realización un plan de compras o programación anual de caja que permita identificar las necesidades que requiere la organización para el cumplimiento de metas y objetivos de innovación.

En ese mismo sentido, también se hace necesario el establecimiento de mecanismos de control efectivo que acompañen el proceso para garantizar una adecuada administración y mejor aprovechamiento de este nuevo espacio. Definidos los lineamientos para la gestión del componente financiero, en la perspectiva de clientes; se sugiere el diseño y la ejecución

de un plan para fomentar la cultura de innovación fomentada al mejoramiento continuo de los procesos internos.

Junto a la propuesta se encuentra la promoción de acciones orientadas al reconocimiento del desempeño frente a la realización de buenas prácticas de trabajo, igualmente se propone la promoción del aprendizaje basado en procesos y sistemas implementando en sus actividades cotidianas el método de solución de problemas, con el objetivo de mejorar los niveles de productividad del equipo de trabajo de Credibanco y orientarlos aún más hacia logro de metas y objetivos (ICONTEC, 2015).

En cuanto al enfoque de procesos internos, se plantea el reclutamiento de personal idóneo para el diseño e implementación de políticas de gestión de innovación en el Trabajo. Junto a la propuesta, se sugiere la elaboración de un plan institucional de capacitación que contemple las necesidades de los nuevos puestos de trabajo de la organización con el propósito de contribuir al proceso de cualificación y especialización de los profesionales. Para ello, se requiere contar con una cultura organizacional encaminada a la innovación y al mejoramiento continuo de los procesos internos, para lo cual es necesaria la creación de un comité de calidad donde se identifiquen problemáticas que afecten la dinámica laboral u operacional de la organización y se definan acciones que contribuyan a la mitigación de sus efectos.

En este mismo sentido, también es factible realizar visitas de seguimiento para fomentar y reforzar el aprendizaje basado en procesos, mediante la adopción del modelo PHVA (Walter a Shewart, 1997) para evaluar el cumplimiento de las actividades definidas, se propone definir métodos apropiados para la medición de los nuevos procesos internos de innovación, los cuales deben evidenciar la capacidad de ellos para alcanzar el resultado de

lo planificado y el manejo de recursos, esto le permitirá a Credibanco, realizar una evaluación integral y objetiva de la empresa para tener un panorama general de su funcionamiento.

Frente a este componente, también se planteó como estrategia la captación de personal especializado e idóneo para el diseño de la política de Innovación de la organización e implementación de estrategias que favorezcan la gestión de la organización y el mejoramiento de su imagen interna y externamente.

Finalmente, para la perspectiva de aprendizaje organizacional se planteó como estrategia, la definición de un modelo de gestión orientado al direccionamiento de Credibanco teniendo en cuenta los resultados del presente análisis, la misión, visión, metas y objetivos de la organización En consecuencia, con lo anterior, se propuso la identificación de aquellos procesos que requiere la empresa para gestionar de una manera más efectiva los procesos de innovación adecuadamente; para ello se hace necesaria la definición de una estructura y unos objetivos los cuales son indispensables para organizar y orientar el trabajo y así obtener un resultado exitoso.

Otra de las propuestas, guarda relación con la incorporación de un programa de coaching ejecutivo para movilizar al personal directivo de la empresa, en cuanto a la importancia del direccionamiento y la gestión de la innovación en una organización.

### **8.3 Propuesta de mejora y plan de implementación**

Conforme a los hallazgos obtenidos en el proceso de consultoría y a las características de la organización, se estableció un plan de mejora para el cual se realizó una proyección de 1 año teniendo en cuenta las acciones a desarrollar y el impacto a generar en su futuro próximo.

La propuesta, pretende llevarse a cabo en un lapso de tiempo de 1 año en los cuales se espera obtener resultados positivos en la creación de valor a través de la innovación de una empresa responsable y sostenible en el tiempo. Para ello, se establecieron unas metas y objetivos cuyo cumplimiento dependerá no solo de la propuesta a implementar sino también de la voluntad política de la gerencia de Credibanco y de la disponibilidad de recursos financieros, humanos, informativos y demás con los que cuente la Organización.

Para mayor ilustración Se presenta el siguiente cuadro:

**Tabla 2 Plan de implementación**

Perspectiva	Estrategia	Descripción	Meta	Plazo
<b>Financiera</b>	Controlar el 100% en la estructura de costos	Realizar una planeación financiera de acuerdo al presupuesto anual asignado y al inventario de costos proyectados	Planeación Financiera	ene-25
<b>Clientes</b>	Mantener los niveles de satisfacción del cliente	Promover acciones orientadas al reconocimiento del desempeño en el área de innovación y relación de buenas prácticas de trabajo realizada por los colaboradores	Entrega de incentivos para el estímulo de los colaboradores	mar-25
	Mejorar los niveles de productividad de los colaboradores del área de innovación	Promover la creación de un plan de trabajo que contenga actividades, objetivos y metas a lograr	Planes de trabajo	Enero a marzo 2025
	Incrementar el nivel de orientación al logro de	Promover el aprendizaje basado en procesos de	Plan de actividades	Enero a diciembre 2025

	meta y objetivos del cliente interno	innovación y sistemas, para ellos se implementarán actividades donde aplique el método de solución de problemas		
<b>Procesos internos</b>	Implementar políticas de innovación en el trabajo	Contratar personal idóneo para el diseño e implementación de la política de Innovación	Proceso y procedimiento de innovación en el trabajo	Enero a diciembre 2025
	Mejorar los niveles de productividad de los colaboradores del área de innovación	Diseño e implementación del proceso de innovación que le permita a la organización gestionar correctamente el personal conforme a los lineamientos estratégicos de la organización	Política de innovación en el trabajo	Enero a marzo 2025
	Incorporar el programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa	Elaborar el plan institucional de capacitación en Innovación, teniendo en cuenta las necesidades propias de los puestos de trabajo	Plan de capacitación	Junio a diciembre 2025
	Fomentar una cultura de organización orientada al mejoramiento continuo de los procesos internos	Creación de comités de calidad orientados a dialogar sobre los problemas identificados y definir acciones de mejoras para mitigar sus efectos	Fomento de política de aprendizaje - Establecimiento de mecanismos de control	Enero a diciembre 2025

---

		Realizar visitas de seguimiento para reforzar el aprendizaje del personal		
		Fomentar el aprendizaje basado en procesos		
		Adopción del modelo PHVA, Para promover procesos de mejora continua		
		Realización de auditorías internas		
		Creación de comités de calidad orientados a dialogar sobre los problemas identificados y definir acciones de mejoras para mitigar sus efectos		
	Desarrollar el proceso de comunicación interna y externa que contribuyan al fortalecimiento de la Innovación al interior de la organización	Contratar personal idóneo para el diseño y desarrollo de las estrategias de comunicación.	Fortalecimiento de los canales de comunicación organizacional	Enero a diciembre 2025
<b>Aprendizaje organizacional</b>	Determinar los procesos necesarios para una adecuada Gestión de la innovación en la organización	Evaluar las necesidades de la innovación en la organización	Diseño del sistema de gestión por procesos	Enero a diciembre 2025
		Determinar la necesidad de interacción entre procesos		
		Definir los mecanismos de control y		

---

---

	seguimiento de la operación		
Definir un modelo de gestión estratégica encaminado al direccionamiento de la organización	Establecer políticas para la gestión de la innovación en la organización Definir lineamientos estratégicos para los procesos de planeación organizacional	Definición de un modelo de gestión estratégica	Junio a diciembre 2025
	Implementar un proceso de evaluación, seguimiento y medición de los avances obtenidos frente a la gestión de la innovación en la organización	Definición de indicadores de gestión de la innovación para la evaluación de las metas y objetivos propuestos	
Gestionar procesos de transformación organizacional desde el nivel directivo	Realizar una sesión de coaching para el entrenamiento y desarrollo de competencias del personal directivo enfocadas en la innovación relacionados con Dirección Estratégica, procesos de planeación, trabajo en equipo y comunicación asertiva	Plan de actividades	Enero a diciembre 2025

---

*Nota.* Elaboración propia

## 8.4 Cuadro de mando integral

Teniendo en cuenta la propuesta anterior, se utilizó el cuadro de mando integral como herramienta para traducir las estrategias planteadas en indicadores que permitan medir las acciones a desarrollar y así evaluar el impacto de las mismas.

**Tabla 3 Plan gestión de la innovación**

Cuadro de mando integral	Objetivos	Indicador de resultados	Unidad	Meta	Plazo	Indicador de actuación	Iniciativa estratégica (Acciones)
<b>Perspectiva Financiera</b>	Establecer procesos de control en la estructura de costos	Asignación presupuestal anual/Inventario de Gastos	%	100%	ene-25	Estados Financieros	
	<b>Clientes</b>	Mantener los niveles de satisfacción del cliente	Número de colaboradores/Número de colaboradores satisfechos	%	95%	Enero a diciembre de 2025	Encuesta de medición
	Mejorar los niveles de productividad de los colaboradores del área de innovación	Número de actividades proyectadas/Número de actividades anuales realizadas	%	90%	Enero a diciembre de 2025	Evaluación del desempeño	
	Incrementar el nivel de orientación al logro de meta y objetivos del cliente interno	Número de colaboradores de la organización/Número de colaboradores con evaluación del desempeño sobresaliente	%	95%	Enero a diciembre de 2025	Evaluación del desempeño	
<b>Procesos Internos</b>	Implementar políticas de innovación en el trabajo	Número de actividades de innovación proyectadas/Número de actividades de innovación realizadas	%	80%	Enero a diciembre 2025	Proceso de innovación en el trabajo	Elaboración del proceso y los procedimientos de innovación en el trabajo

# PROPUESTA DE MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN EN CREDIBANCO PARA LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA

84

	Incorporar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa	Número de capacitaciones proyectadas/Número de capacitaciones realizadas	%	80%	Enero a diciembre de 2025	Plan de capacitaciones	Elaboración del plan institucional de capacitación
	Fomentar una cultura de organización orientada al mejoramiento continuo de los procesos internos	Número de planeaciones realizadas por proceso/Número de planeación ejecutada por procesos	%	75%	Enero a diciembre 2025	Auditoría Interna	Elaboración del procedimiento de auditoría interna
	Desarrollar procesos de comunicación interna y externa orientados al fortalecimiento de la Innovación al interior de la organización	Número de actividades de comunicaciones planeadas/ número de actividades de comunicación ejecutadas	%	70%	Febrero a diciembre 2025	Plan de comunicaciones	Diseño de política de comunicación interna y externa, alineadas con el lineamiento estratégico de la organización
<b>Aprendizaje organizacional</b>	Determinar los procesos necesarios para una óptima gestión de la innovación en la organización	Número de procesos definidos/ número de procesos implementados	%	90%	Enero a diciembre 2025	Sistema de gestión	Diseño e implementación de un modelo de gestión basado en procesos
	Definir un modelo de gestión estratégica encaminado al direccionamiento de la organización	Plan de implementación estratégica programado/plan de implementación estratégica ejecutado	%	80%	Junio a diciembre 2025	Proceso de planeación estratégica	Identificación DOFA en el modelo de gestión actual. Diseño e implementación de lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de los

---

						procesos organizacionales
Gestionar procesos de transformación organizacional desde el nivel directivo	Número de coaching ejecutivos programados/ número de coaching ejecutados	%	70%	Mayo a diciembre 2025	Certificación de asistencia con un mínimo de horas	Desarrollo de actividades de formación orientadas al desarrollo de competencias estratégicas

---

*Nota.* Elaboración propia

**Tabla 4 Cronograma de aplicación del plan de implementación**

Tipo de estrategia	Acciones	Semestre 2025	
		1	2
Estrategias competitivas	Definir un modelo de gestión de la innovación por competencia al interior de la organización		*
	Estandarizar los procesos de innovación de la organización	*	
	Adopción de una política de innovación organizacional con enfoque diferencial		*
	Implementar políticas de gestión de la Innovación	*	
	Definir estrategias de publicidad y marketing para la organización desde el área de la innovación		*
	Establecer procesos de fortalecimiento de capacidad empresarial	*	
	Control del 100% de la estrategia de costos		*
Estrategias corporativas	Mantener los niveles de satisfacción del cliente		*
	Mejorar los niveles de productividad de los colaboradores		*
	Incrementar el nivel de orientación al logro de metas y objetivos del cliente interno		*
	Implementar políticas de innovación en el trabajo	*	
	Incorporar el programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa		*
	Fomentar una cultura de organización orientada al mejoramiento continuo de los procesos internos		*
	Desarrollar procesos de comunicación interna y externa orientados al fortalecimiento de la Innovación al interior de la organización	*	

*Nota.* Elaboración propia

## 8.6 Recursos sugeridos para la implementación

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos desde las fuentes de información primaria y secundaria se realizó la construcción de la siguiente propuesta, en la que la empresa debe contar con unos recursos sugeridos para su implementación.

**Tabla 5 Recursos sugeridos de implementación**

<b>Perspectiva</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	Establecer procesos de control en la estructura de costos	Humano	0
<b>Clientes</b>	Mantener los niveles de satisfacción del cliente	Humano	\$ 21.600.000
	Mejorar los niveles de productividad de los colaboradores del área de innovación	Humano	0
	Incrementar el nivel de orientación al logro de meta y objetivos del cliente interno	Humano	0
<b>Procesos Internos</b>	Implementar políticas de innovación en el trabajo	Humano y Financiero	\$ 21.600.000
	Incorporar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa	Humano y Financiero	\$ 20.000.000
	Fomentar una cultura de organización orientada al mejoramiento continuo de los procesos internos	Humano y Financiero	\$ 15.000.000
	Desarrollar procesos de comunicación interna y externa orientados al fortalecimiento de la Innovación al interior de la organización	Humano y Financiero	\$ 21.600.000
<b>Aprendizaje organizacional</b>	Determinar los procesos necesarios para una óptima gestión de la innovación en la organización	Humano y Financiero	\$ 45.000.000
	Definir un modelo de gestión estratégica encaminado al direccionamiento de la organización	Humano	0
	Gestionar procesos de transformación organizacional desde el nivel directivo	Humano	0
	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 144.800.000</b>

*Nota.* Elaboración propia

El diseño del Plan de Mejoramiento para Credibanco es el resultado del diagnóstico organizacional realizado y su implementación traerá consigo resultados importantes para la organización desde el punto de vista de su transformación a nivel de innovación, ya que permitiría optimizar de una manera más eficiente los nuevos procesos de innovación alineados con las tendencias del mercado.

El resultado de la implementación es factible medirlo desde el punto de vista financiero, sin embargo, es importante tener en cuenta el valor agregado que aportaran las acciones a implementar en el entorno de la empresa, y ver su cuantificación en lo que se denomina como Retorno de la Inversión (ROI), el cual va mucho más allá de la cuantificación de un número.

Teniendo en cuenta lo anterior, el resultado final de la implementación de la propuesta se podría considerar viable ya que las acciones a implementar son de corto alcance y logran generar valor no solo para la organización sino también para el entorno que la rodea.

## 9. Conclusiones y recomendaciones

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

### 9.1 Conclusiones

En el diagnóstico organizacional realizado, se pudo evidenciar que, CredibanCo cuenta con un proceso de formación e innovación constante en su metodología de formación, y estructura organizacional adaptando constantemente mejoras a los procesos operacionales y unificando criterios para la realización de actividades.

El perfil de innovación de Credibanco está orientado en el despliegue del direccionamiento Estratégico, puesto que en estos eslabones que presentan las mayores necesidades de redefinición bajo esquemas de innovación incremental, enfocados en la implementación de modelos de transformación organizacional, para ello, se llevó a cabo el análisis del macro y micro entorno de Credibanco, se identificaron los factores externos e internos claves, que permitieron la evaluación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y a partir de allí, se estableció una correlación entre las causas y los efectos encontrados con el objetivo de establecer la situación actual e identificar aspectos de mejora para la empresa.

El plan de gestión de la innovación en Credibanco está orientado en cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional, en las que se describe el objetivo que pretende alcanzar cada una de ellas, así como los indicadores de resultado y actuación y de actuación que deben aplicarse, con el propósito de aportar la propuesta de medición y esto a la generación de valor de la empresa.

## 9.2 Recomendaciones

Se hace necesario potencializar las fortalezas con las que cuenta CredibanCo como es el direccionamiento estratégico que puede ser usado para fijar el rumbo de la empresa y así, empezar a ganar mayor participación en el mercado local e internacional. Con todo, CredibanCo se enfrenta a un panorama muy positivo con respecto a su crecimiento y desarrollo, por tal motivo se hace necesaria la implementación de políticas de gestión que definan e integren todos los componentes necesarios para la consecución de las metas y objetivos propuestos logrando así un adecuado direccionamiento de la empresa.

De igual forma, requiere contar con un mayor aprovechamiento de nuevas herramientas tecnológicas que favorezcan la gestión interna y externa de la organización, para que a través de ellas se genere un mayor crecimiento, posicionamiento y difusión de la marca, mejor segmentación del mercado y más dinamismo en las metodologías internas de trabajo, favoreciendo los niveles de competitividad de la empresa. En este mismo sentido, CredibanCo debe atender con igual importancia aquellas amenazas que podrían afectar en un futuro a la organización como la creciente competencia, riesgos de fraudes y Ciberataques, los cuales podrían impactar significativamente algunos procesos operacionales y misionales de la organización.

Finalmente, se le recomienda a CredibanCo gestionar un proceso de transformación organizacional desde el nivel directivo que les permita definir un modelo de gestión estratégico encaminado al direccionamiento de la organización y en este sentido determinar aquellos procesos necesarios para su óptima gestión.

## 10. Referencias

- Amador , S. (2019). Innovación en el sector público. Unidad didáctica. Metodologías para la innovación pública. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Amador, S. (2019). Innovación en el sector público. Unidad didáctica. Gestión de la cultura de la innovación. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Bollulo, R., Gallo, L., & Guerrero, Y. (2017). Modelo de cultura de innovación. Bogotá: Ministerio de las TIC & DNP.
- Bou, L. (2007). Information technology capability and value creation: Evidence from the US banking industry. *Technology in Society*, 93-106.
- Confederación Empresarial de Madrid-CEOE. (2001). La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas. Madrid: Innovatec.
- Credibanco. (2023). Retos Empresariales Centro de Emprendimiento.
- D.G. Ciencia, Tecnología y Sociedad de la Información . (s.f). Guía para gestionar la innovación. España: Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial (CIDEM).
- Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. Copyright : Harvard Business School Publishing Corporation. .
- El periódico. (2020). ¿Cómo serán los negocios tras el COVID-19? Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/activos/empresas/20200415/como-seran-los-negocios-tras-el-covid-19-7927790>
- Flick, U. (2015). El diseño de Investigación cualitativa. Madrid: Morata.
- Fundación Bolívar Davivienda . (s.f). ¿Cómo medir la innovación? Bogotá.

- Guillot, J., Parra, J., García, S., & Almanza, O. (2017). Cultura de innovación en las entidades públicas. Bogotá: Equipo de Innovación del Ministerio de las TIC.
- Higuita, J. (2016). Gestión de la Innovación Empresarial. Bogotá: Uniremington Corporación Universitaria Remington.
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística . Caracas: Fundación Sypal.
- KPMG. (2020). Los cambios en los modelos de negocio muestran nuevas perspectivas para el sector minorista. Obtenido de <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2020/07/los-cambios-en-los-modelos-de-negocio-muestran-nuevas-perspectiv.html>
- Küng, P., & Hagen, C. (2007). The fruit of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank. *Bussines Process Management Journal*, 477-487.
- Lugones, G. (s.f). Módulo de capacitación para la recolección y el análisis de indicadores de innovación. Banco Interamericano de Desarrollo.
- MCGRAW HILL. (s.f). Innovación empresarial. España.
- Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones. (2017). Cultura de la innovación en las entidades públicas. Bogotá: INNES de MINTIC.
- Ministerio de las Tecnologías de la información y las comunicaciones. (s.f). Centro de Innovación Pública Digital. Obtenido de Cultura de la innovación: <https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital/Cultura-de-la-Innovacion/>
- OCDE. (2007). Manual de Oslo directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. Madrid: Biblioteca Virtual de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid.

OCDE. (2013). Estudios de la OCDE de las políticas de innovación: Colombia. Francia:

OCDE.

Orellana, D. (2011). Bases de la Gestión de la Innovación en las Organizaciones. Revista

Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, 62-72.

Ortiz, S., & Pedroza, Á. (2006). ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología

(GIInT)? Journal of Technology Management & Innovation, 64-82.

Pirateque, J., Piñeros, J., & Mondagrón, L. (2013). Eficiencia de los establecimientos

Bancarios (EB): una aproximación mediante modelos DEA. . Bogotá: Banco de la

República de Colombia.

Rios, C., Pasamar, S., & Gonzalez, C. (2016). Innovación organizativa en organismos de

investigación . Dirección y Organización, 4-17.

Robotiker. (2001). Guía Básica para la aplicación de la TICs en PYMES. Gestión de la

innovación. Robotiker.

Rojo, M., Padilla, A., & Riojas, R. (2019). La innovación y su importancia. Revista

científica Uisrael, 9-21.

Salazar, S. (2018). Propuesta para la evaluación de la capacidad de innovación de una

organización. México: Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la

Información y Comunicación.

Schmiedel, T., & Brocke, J. (2015). Business process management: Potentials and

challenges of driving innovation. In BPM-Driving Innovation in a Digital World, 3-

15.

Universitat Carlemany. (15 de Septiembre de 2021). 5 claves de la gestión de la

innovación. Obtenido de

<https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/blog/claves-gestion-innovacion/>



## 11. Anexos

### Anexo A. Formato entrevista semiestructurada



#### ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA Consultoría Profesional

**Objetivo:** Diseñar una propuesta de medición de la innovación en Credibanco para la generación de valor en la empresa.

*"De conformidad con la ley 1581 de 2012 y el decreto 1074 de 2015 autorizo para que se genere tratamiento de mis datos personales para los fines establecidos en el presente instrumento que sirve como insumo para la investigación académica de la maestría en administración de Empresas y Gestión Financiera"*

**Nombre:**

**Cargo:**

**Tiempo en el cargo:**

#### INFORMACIÓN DIAGNÓSTICO

1. ¿Cómo Credibanco entiende el concepto de innovación?
2. ¿Cuáles indicadores de medición utiliza Credibanco?
3. ¿Con qué periodicidad se mide la innovación en Credibanco?
4. ¿Cuáles son los procesos de innovación con los que cuenta actualmente Credibanco?

#### INFORMACIÓN PERFIL INNOVACIÓN

1. ¿Cuáles son los aspectos que determinan la innovación en Credibanco?
2. ¿Cuáles grupos aportan a la gestión de la innovación en Credibanco?
3. ¿Con cuáles herramientas tecnológicas cuenta Credibanco para la gestión de sus procesos y procedimientos?
4. ¿Cuál es el perfil de los funcionarios que integran la sección de innovación en Credibanco?

#### INFORMACIÓN PLAN DE INNOVACIÓN

1. ¿Cuáles estrategias de innovación que ha implementado Credibanco?
2. ¿Cómo se ha desarrollado el proceso de cultura y apropiación de la innovación?
3. ¿Qué actividades de formación en innovación se han desarrollado para la gestión de conocimiento?
4. ¿Cómo considera que se debería incorporar la innovación en la estructura de Credibanco?
5. ¿Cómo considera que debería ser la innovación en Credibanco?

## Anexo B. Formato encuesta clientes internos



### ENCUESTA PARA CLIENTES INTERNOS Consultoría Profesional

**Objetivo:** Diseñar una propuesta de medición de la innovación en Credibanco para la generación de valor en la empresa.

*"De conformidad con la ley 1581 de 2012 y el decreto 1074 de 2015 autorizo para que se genere tratamiento de mis datos personales para los fines establecidos en el presente instrumento que sirve como insumo para la investigación académica de la maestría en administración de Empresas y Gestión Financiera"*

**Nombre:**

**Cargo:**

**Tiempo en el cargo:**

#### INFORMACIÓN DIAGNÓSTICO

1. ¿Tiene Credibanco una cultura orientada a la Innovación?

SÍ

NO

Justifique su respuesta

2. ¿Considera que los objetivos estratégicos de Credibanco están alineados con la propuesta de generación de valor?

SÍ

NO

Justifique su respuesta

3. De acuerdo a su opinión como colaborador de Credibanco ¿Esta dispuesto a asumir cambios para impactar la generación de valor?

SÍ

NO

Justifique su respuesta

#### INFORMACIÓN PERFIL INNOVACIÓN

4. ¿Considera que Credibanco cuenta con los recursos necesarios para la implementación de una transformación a nivel cultural?

SÍ

NO

Justifique su respuesta

5. ¿Considera que existen limitantes al interior de Credibanco para la implementación de una Cultura de Valor?

SÍ

NO

Justifique su respuesta

6. ¿Conoce los modelos de Innovación de la Competencia?

SÍ

NO

Justifique su respuesta

#### INFORMACIÓN PLAN DE INNOVACIÓN

7. ¿Sobresalen los procesos de Innovación de Credibanco con respecto a la Competencia?

SÍ

NO

Justifique su respuesta

8. ¿Cuál cree que sea un aspecto de mejora continua para Credibanco?

Justifique su respuesta

9. ¿Qué actividades realiza Credibanco para fortalecer su Cultura Organizacional?

Justifique su respuesta

**Anexo C.** Formato Brief de investigación

<b>Antecedentes</b>
<p>El sector financiero es de vital importancia en el desarrollo de las actividades de un país ya que impacta directamente en el incremento de consumo, la generación de empleo y riqueza. El mejoramiento de la eficiencia e innovación en los diferentes procesos y productos financieros nacionales puede beneficiar a la sociedad en general mediante el fortalecimiento de las instituciones financieras, así como la eventual disminución de los costos al acceso a capitales (Pirateque et al., 2013).</p> <p>La competencia en el sector financiero se ha venido incrementando con el paso del tiempo, por una parte, los márgenes de utilidad han descendido en ciertos sectores debido a la alta competencia nacional e internacional, por otra parte, los clientes siempre esperan mayor eficiencia en todos los procesos de las organizaciones, mejores servicios, mayor rapidez y costos asequibles. Adicionalmente, es necesario cumplir con regulaciones más estrictas impuestas por los gobiernos (Küng &amp; Hagen, 2007).</p> <p>Para sobrevivir en este escenario, las industrias pertenecientes al área financiera a nivel mundial actualmente basan sus procesos y productos en el uso continuo e intensivo de tecnología e innovación en sus diferentes procesos, La innovación en procesos es definida por el OCDE (2005) como la implementación de algo nuevo o una mejora significativa en la creación o provisión de un producto o servicio. Esto incluye cambios significativos en técnicas, prácticas, equipos, software. Es por esto que la innovación en los modelos de negocio de las empresas del sector financiero, están realizando cambios drásticos de la mano de la tecnología informática que, juega un rol vital en la innovación de procesos en la era digital, y muestran la capacidad de TI para mejorar procesos, guiar procesos de innovación al entender los sistemas de información actuales, sus posibilidades de integración y desarrollo junto con las necesidades de los clientes (Schmiedel &amp; Vom B., 2015).</p>

Todas las variables deben ser alineadas a los grandes desafíos que encuentran día a día las organizaciones y que genera un grado alto de incertidumbre frente a las nuevas tendencias de los mercados nacionales e internacionales, así como la necesidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes cada vez más rigurosos referente a la forma de ofrecer sus servicios, los canales y las tecnologías disponibles.

No obstante, la eficiencia operativa y la innovación son necesarias para desarrollar nuevos productos que no se alcanzan solamente con altas inversiones en sistemas de información (Lin, 2007), es necesario desarrollar el capital humano para que entienda el modelo de negocio, las necesidades de los clientes y las posibilidades que ofrece la tecnología para generar valor donde nuevos productos son creados o se mejoran los procesos actuales, reduciendo costos y aumentando la satisfacción de los clientes.

Los modelos de negocio de gran parte de las compañías en Colombia han estado basados en procesos de comercialización a través de tiendas físicas, con baja incursión en canales de Ecommerce, situación que cambió drásticamente por el Covid 19, y que obligo a las organizaciones a buscar otros medios de venta y distribución de sus productos y servicios en el área digital para poder sobrevivir a la crisis sanitaria, por lo anterior, las organizaciones siguen buscando apalancar sus estrategias a través de nuevos modelos de transformación digital, implementación de análisis de datos, inteligencia artificial y automatización de procesos entre algunas de las posibles soluciones, como mecanismos de continuar su permanencia en el entorno empresarial.

“El comercio electrónico, los pagos digitales y la atención personalizada a los clientes son tendencias que se consolidan y cambian el modelo de negocio” (KPMG, 2020, p. 1), por lo anterior, es necesario evaluar la evolución del modelo de negocio, los costos asociados y la forma en la cual el cliente pueda elegir.

“Un estudio realizado por Good Rebels y la Asociación de Marketing de España permite hacer un pronóstico de cómo podrían comportarse las empresas respecto al ámbito digital y el marketing. Un 83% de las empresas encuestadas considera que se priorizarán los canales de captación y venta digital y un 82% cree que se fomentará el desarrollo de nuevos modelos de negocio y la innovación” (El Periódico, 2000, p. 1).

Durante el 2024 cumplirá más de 53 años de constituida, tiempo en el que ha contribuido al crecimiento del negocio, asociado a la administración y desarrollo de sistemas de pago de bajo valor, promoviendo los pagos electrónicos en el país, a través del procesamiento de transacciones con tarjetas débito y crédito, así como un amplio portafolio de servicios de valor agregado que complementan su oferta de valor e innovación a los clientes

Lo anterior implica para empresas como Credibanco, la necesidad de buscar nuevos modelos de negocio que permitan implementar esquemas de relacionamiento directo con sus clientes a través canales presenciales y no presenciales; migrando a esquemas de mayor amplitud y menor costo que les permita expandir su negocio.

### **Propósito de la Investigación**

El propósito de la investigación está orientado en promover la cultura de gestión de la innovación en Credibanco, puesto que este aspecto, se constituye en un aspecto de vital importancia, ya que permite a las diferentes empresas obtener una perspectiva integral frente diferente problemática expuesta a través del fomento del pensamiento creativo y el desarrollo de ideas innovadoras para mejorar la eficacia y efectividad para el cumplimiento de los objetivos en cada proceso o proyecto determinado.

Promover la cultura de gestión de la innovación en Credibanco, le permitirá a la empresa fortalecer su oferta de valor, así como también identificar aquellos aspectos que no se perciben, pero se constituyen en insumos importante para la creación de nuevos hábitos y enfoques disruptivos orientados en la ejecución constante de seguimiento y evaluación tanto a las actividades ya

implementadas como a las que se pretenden desarrollar para identificar su aporte a la consecución de una organización innovadora, optando por la elección de estrategias adecuadas y planes de implementación acordes a las propuestas planteadas.

El fomento de la cultura de innovación se constituye en un aspecto de interés para promover la innovación en la organización, sin embargo, Lugones (s.f) asevera que los procesos de innovación se deben medir puesto que esto va a permitir la toma de decisiones y la definición de las estrategias competitivas en el ámbito tecnológico, organizacional y comercial.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta de medición de la gestión de la innovación en Credibanco para la generación de valor en la empresa.

#### **Objetivos específicos**

Desarrollar un diagnóstico de la gestión de la innovación en Credibanco.

Determinar el perfil de innovación de Credibanco, así como los principales factores claves que posibilitarán la adecuada implementación de innovación en su modelo de negocio.

Establecer el plan de gestión de la innovación de Credibanco para incrementar la generación de valor en la organización.

### **Decisiones a tomar después de la investigación**

Exponer a Credibanco los resultados del proceso investigativo y orientar la toma decisiones en el ámbito organizacional, en el que se establezca aspectos como: planeación estratégica de la organización revisando las políticas y estrategias, así como el enfoque de investigación e innovación; determinación de la organización, estableciendo líneas de innovación de forma transversal para todos los procesos y las características de los productos realizados con este enfoque; identificar los intereses de los integrantes de la

organización en relación a la innovación y sus aportes al logro de los objetivos organizacionales.
<b>Segmento de estudio</b>
Personal que pertenece a Credibanco
<b>Cobertura Geográfica</b>
Oficina de Credibanco, Bogotá D.C.
<b>Metodología sugerida</b>
<p>Tipo de investigación: cualitativa - descriptiva</p> <p>Se considera un diseño de investigación cualitativa con un enfoque descriptivo, puesto que de acuerdo a lo expuesto por (Hurtado, 2000) este tipo de investigación “pretende describir, intentos de descripción anteriores, aspectos estudiados y no estudiados de dicho evento y la teoría dentro de la cual podría interpretarse la descripción obtenida”. (p.98).</p> <p>Por lo anterior, se busca identificar diferentes aspectos entorno al proceso de innovación de la organización, pasando por un diagnóstico inicial, seguido del establecimiento de indicadores de desempeño en innovación y culminando en la formulando un plan de promoción de la innovación y la generación de valor en la organización, con el propósito de diseñar una propuesta de medición de la innovación en Credibanco para la generación de valor en la empresa.</p> <p>De otro lado, según (Flick, 2015) “la investigación cualitativa se interesa en las perspectivas de los participantes, en las prácticas cotidianas y en el conocimiento cotidiano que hace referencia a la cuestión estudiada” (p.3). Así las cosas, con el propósito de conocer de fondo las percepciones tanto de quien tiene contacto directo con la empresa, como quienes no para profundizar en la problemática planteada y enriquecer el desarrollo del proceso investigativo, se contempla el desarrollo de cinco fases: 1) Conocimiento del reto, 2) Planteamiento de la ruta de solución 3) Diagnóstico a partir de la información secundaria 4) Aplicación de instrumentos – Captura de información primaria y 5) desarrollo de la propuesta innovadora.</p>

**Fase 1 Conocimiento del reto**

Se llevará a cabo reunión con Credibanco para conocer el reto y el alcance del mismo, así como resolver interrogantes que se tengan acerca del problema expuesto por la empresa.

**Fase 2 Planteamiento de la ruta de solución**

Se planteará la ruta de solución a través del planteamiento metodológico de la consultoría profesional.

**Fase 3 Diagnóstico a partir de la información secundaria**

Se formulará un diagnóstico integral para analizar la empresa de forma externa e interna, usando herramientas para el análisis externo del entorno, dentro de las cuales se encuentra el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de PORTER, DOFA, modelo de negocio y análisis financiero.

**Fase 4 Aplicación de instrumentos**

Se realizará la aplicación de instrumentos mediante la captura de información primaria que permita contrastar los datos descritos en el diagnóstico integral.

**Fase 5 Desarrollo de la propuesta innovadora**

De acuerdo con la información obtenida en las fases anteriores se realizará la propuesta de innovación a presentar a la empresa para la solución del reto expuesto.

**Cronograma o Fecha en que se requieren los resultados**

Actividades a desarrollar	Semanas	Tiempo del proyecto en meses																	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5													
<b>1. Conocimiento del reto</b> Reunión con la empresa para conocer el reto	1																		
<b>2. Planteamiento de la ruta de solución</b>	4																		



El proceso investigativo aportará en la comprensión de la organización y su entorno para la efectividad en la toma de decisiones enfocadas en el fortalecimiento de la productividad de la empresa, asimismo, se verá reflejado en el área del sector económico, puesto que le permitirá a Credibanco contar con una propuesta de innovación que será susceptible de implementación y que a su vez se constituirán en un insumo en la toma de decisiones frente a su oferta de valor (Adquirencia – mercado y procesamiento).

De otro lado, teniendo en cuenta las competencias adquiridas para el liderazgo y transformación se formulará un plan orientado en la gestión de la innovación y la generación de valor, lo que le permitirá a la organización crecer en el ecosistema, no solo evaluando aspectos de rentabilidad si no también teniendo en cuenta diversos aspectos mediante la interpretación y análisis de las expectativas de los clientes, productos, procesos, organización y comercialización, lo anterior, teniendo en cuenta que (Salazar, 2018) expone que las categorías inciden en la generación de innovación y a su vez le permiten a la organización la adopción de diferentes propuestas innovadoras enfocadas en el fortalecimiento de los productos ofertados, por tanto, al evaluar estos aspectos, se cuenta con insumos para encaminar los procesos a la obtención de una ventaja competitiva.