



**Consultoría de impacto en el liderazgo organizacional de CREDIBANCO y
alcance de la dirección de I+D+i**

Jair Alveiro Benavides Plazas

Jorge Hernán Beltrán Díaz

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas – MBA

Bogotá, Colombia

17/07/2025

**Consultoría de impacto en el liderazgo organizacional de CREDIBANCO y alcance de
la dirección de I+D+i**

Jair Alveiro Benavides Plazas Jorge

Hernán Beltrán Díaz

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

Magister en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

17/07/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

A la **Policía Nacional de Colombia** y al **Banco BBVA**, nuestro agradecimiento por brindarnos la oportunidad de avanzar esta maestría. Su apoyo fortalece nuestro crecimiento profesional y reafirma nuestro compromiso con ambas instituciones.

“La lógica te llevará de la a a la z. la imaginación te llevará a cualquier lugar” – Albert Einstein.

Resumen

Este trabajo se enfoca en la Consultoría Profesional, explorando su relación con el liderazgo organizacional y el impacto de la dirección de Innovación, Desarrollo e Investigación (I+D+i) en CredibanCo. El tema es crucial, ya que el liderazgo desempeña un papel fundamental en la efectividad de las organizaciones, especialmente en el creciente sector financiero de las pasarelas y pagos en línea.

Los antecedentes revelan que hay desafíos en la implementación de procesos innovadores dentro de la empresa, lo que pone de manifiesto la necesidad de mejorar tanto la comunicación interna como el posicionamiento de la dirección de I+D+i. El objetivo principal es proponer una herramienta práctica que permita evaluar y demostrar el alcance y los resultados de los proyectos de I+D+i, facilitando una gestión estratégica y alineada con los objetivos corporativos.

La metodología utilizada es de enfoque descriptivo, combinando investigación primaria con datos secundarios, facilitando la identificación de fortalezas y debilidades en los procesos actuales de la organización, se empleó un enfoque mixto de investigación con un diseño exploratorio y descriptivo, apoyado en la aplicación de encuestas internas dirigidas a funcionarios de CredibanCo, encuestas externas a clientes potenciales, y un focus group con expertos del área de I+D+i. También se realizó un diagnóstico organizacional que consideró el análisis del entorno interno y externo, así como la identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades para potenciar la innovación. La población de estudio fue representativa de distintos segmentos organizacionales y clientes clave, para integrar una perspectiva holística sobre la innovación en la empresa.

Los hallazgos indican que CredibanCo ha progresado en la consolidación de su área

de I+D+i y en el desarrollo de iniciativas innovadoras alineadas con su estrategia, pero enfrenta desafíos en la comunicación interna y en el posicionamiento de sus proyectos de innovación. Se identificó la necesidad de fortalecer los canales comunicativos y crear herramientas efectivas para medir el impacto de la innovación, integrando indicadores tanto cuantitativos como cualitativos; asimismo, se recomienda aprovechar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial para optimizar el análisis estratégico y la gestión de proyectos, lo que permitirá una toma de decisiones más informada y fomentará una cultura organizacional orientada a la innovación sostenible.

Este trabajo contribuye al conocimiento y gestión de la innovación en el sector financiero, proponiendo una hoja de ruta clara para la aplicación de tecnologías emergentes y metodologías de medición que aseguren la sostenibilidad y competitividad de CredibanCo en el mercado, aportando al desarrollo de capacidades analíticas y estratégicas en la organización

Palabras clave: liderazgo, innovación, I-D-i, CredibanCo, consultoría.

Abstract

This paper focuses on Professional Consulting, exploring its relationship with organizational leadership and the impact of the Innovation, Development and Research (R&D&I) department at CredibanCo. This topic is crucial, since leadership plays a fundamental role in the effectiveness of organizations, especially in the growing financial sector of online gateways and payments.

The background reveals that there are challenges in the implementation of innovative processes within the company, which highlights the need to improve both internal communication and the positioning of the R&D&I department. The main objective is to propose a practical tool that allows evaluating and demonstrating the impact of R&D&I at CredibanCo.

The methodology used is a descriptive approach, combining primary research (through internal and external surveys) with secondary data. This approach facilitates the identification of strengths and weaknesses in the current processes of the organization.

Among the expected results, the aim is to define hypotheses that clarify how innovation influences decision-making. The conclusions anticipate recommendations to optimize leadership and strengthen organizational progress, thus consolidating the R&D&I direction as a key driver for change at CredibanCo.

Keywords: Leadership, innovation, I&D-i, CredibanCo, consulting.+

Índice

Resumen	ii
Abstract	iv
Índice	v
Lista de Figuras	vii
Lista de Tablas.....	viii
Introducción	9
Objetivos.....	13
<i>Objetivo General:</i>	13
Justificación	14
Marco Institucional	18
Figura 1: Estructura organizacional CredibanCo.	19
Marco Contextual y Conceptual.....	25
Figura 2: Factores de éxito del comercio electrónico.....	27
Diseño Metodológico de la Consultoría	29
Diagnóstico Organizacional.....	36
Figura 3: Aplicación de la herramienta PESTEL a CredibanCo.	37
Figura 4: Tabla de resultados de ponderación PESTEL.....	39
Figura 5: Aplicación de las cinco fuerzas de Porter a CredibanCo.	41
Figura 6: Tabla de resultados de ponderación de las cinco fuerzas de Porter.....	41
Figura 7: Esquema de análisis del modelo de negocio de CredibanCo.	44
Figura 8: Análisis financiero de CredibanCo.	45
Figura 9: Análisis DOFA a CredibanCo.....	45

Resultados de la Solución.....	48
Figura 10: Medición de conocimiento sobre iniciativas, proyectos o logros de innovación de CredibanCo.....	52
Figura 11: Medición de la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos / servicios de CredibanCo.....	53
Figura 12: Medición del impacto comunicacional de CredibanCo.	54
Plan de implementación.....	55
Conclusiones y Recomendaciones.....	61
Conclusiones.....	62
Recomendaciones.....	64
Referencias.....	68
A. Anexo. Nombre del anexo	74
Anexo 1: ENCUESTA PARA EMPLEADOS	74
Anexo 2: ENCUESTA PARA NO EMPLEADOS	77

Lista de Figuras

Figura 1: Estructura organizacional CredibanCo.	19
Figura 2: Factores de éxito del comercio electrónico.....	27
Figura 3: Aplicación de la herramienta PESTEL a CredibanCo.	37
Figura 4: Tabla de resultados de ponderación PESTEL.....	39
Figura 5: Aplicación de las cinco fuerzas de Porter a CredibanCo.	41
Figura 6: Tabla de resultados de ponderación de las cinco fuerzas de Porter.....	41
Figura 7: Esquema de análisis del modelo de negocio de CredibanCo.	44
Figura 8: Análisis financiero de CredibanCo.	45
Figura 9: Análisis DOFA a CredibanCo.....	45
Figura 10: Medición de conocimiento sobre iniciativas, proyectos o logros de innovación de CredibanCo.....	52
Figura 11: Medición de la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos / servicios de CredibanCo.....	53
Figura 12: Medición del impacto comunicacional de CredibanCo.	54

Lista de Tablas

Tabla 1	Propuesta de fortalecimiento de la Estrategia de Comunicaciones.	56
Tabla 2	Propuesta Incorporación de IA y Blockchain en CredibanCo.....	57

Introducción

La consultoría profesional se ha convertido en una herramienta fundamental para las organizaciones que buscan optimizar sus procesos y mejorar su competitividad en un entorno cada vez más dinámico y cambiante, sin embargo “La consultoría se origina en la revolución industrial cuando se presenta la modernización de las fábricas, pasando de procesos rudimentarios a la incorporación de máquinas industriales para los procesos de producción inherentes a las actividades de cada industria” (Gonzales, H. et al. 2022, p. 14)

Este trabajo se enfoca en el caso de CredibanCo, como lo expresa Gomes, N. (2020, diciembre 31), una empresa que ha liderado el sector de pagos electrónicos en Colombia por más de 50 años. A través de una oferta de valor que integra soluciones tecnológicas y un compromiso con la innovación, CredibanCo ha buscado mantenerse a la vanguardia del mercado, procesando más del 50% de las transacciones en el país. En este contexto, se presenta la necesidad de evaluar cómo el liderazgo organizacional impacta el desarrollo de su I+D+i y la implementación de nuevas tecnologías, aspectos cruciales para la sostenibilidad de la empresa.

Para fortalecer el análisis sobre el papel del liderazgo en innovación dentro de CredibanCo, es fundamental partir de un contexto amplio que permita entender la importancia estratégica que tiene la innovación para las organizaciones financieras en general; por tal motivo, visualizar el liderazgo como un instrumento clave en la dirección que incide directamente en el desarrollo de las actividades organizacionales, es un objeto del recurso humano, siendo un factor estratégico y una ventaja altamente competitiva en el mundo laboral. (A. Rozo-Sánchez, A. et al. 2019, p. 63).

Dentro de este marco, CredibanCo enfrenta retos específicos relacionados con la gestión de proyectos de I+D+i, la medición de su impacto y la integración transversal de la innovación en su cultura organizacional, aspectos identificados en el diagnóstico interno y en análisis externos. La justificación de este enfoque radica en que un liderazgo sólido y comprometido, no solo impulsa la innovación tecnológica y de procesos, sino que también propicia un ambiente propicio para la creatividad, el aprendizaje y la mejora continua, elementos esenciales para mantener la competitividad en el sector. Esto se refleja en la necesidad de implementar sistemas de medición de impacto que permitan evaluar objetivamente las iniciativas de innovación, fomentando una comunicación que integre el concepto, y una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

El planteamiento del problema se centra en el desafío que enfrenta CredibanCo para medir el éxito de sus iniciativas en investigación y desarrollo; a pesar de sus constantes inversiones y enfoques innovadores, la falta de una evaluación objetiva del impacto de estos proyectos sobre sus equipos de trabajo puede llevar a una desconexión entre la estrategia de innovación y los resultados esperados. Esto se traduce en el riesgo de no alcanzar los objetivos deseados, lo que podría comprometer su trayectoria de éxito y ventaja competitiva. Por tanto, surge la pregunta de investigación: ¿De qué manera el liderazgo organizacional en CredibanCo influye en la efectividad y el alcance de su dirección de I+D+i?

Por tal motivo, se definen los objetivos que fueron la columna vertebral para el desarrollo de la presente investigación, orientados a diagnosticar el estado actual del liderazgo y la gestión de la innovación en CredibanCo; diseñar herramientas prácticas para el seguimiento y evaluación de los resultados de I+D+i; y proponer recomendaciones concretas que faciliten la transversalización de la innovación y el fortalecimiento del

liderazgo en esta área.

Posteriormente se establece la justificación que da razón de por qué es importante el desarrollo de este trabajo de consultoría como aporte estratégico para CredibanCo, seguido del Marco Institucional, Contextual y Conceptual, con el cual permite recolectar datos para la investigación, con un enfoque estructurado y preciso sobre factores sociales, culturales, históricos y económicos; ya que estos elementos influyen en la comprensión profunda de los contextos y dinámicas que se estudian, proporcionando una visión holística para la toma de decisiones y la formulación de estrategias efectivas.

Esta investigación responde a esta cuestión a través de una metodología descriptiva, “La investigación descriptiva describe algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes” (Guevara Alban, G., et al. 2020, p. 2); por tal razón, se captura no solo la percepción del personal interno sobre los proyectos de innovación, sino también el impacto de la comunicación interna en la ejecución de estos esfuerzos. Con la identificación de información primaria y secundaria, se obtiene una comprensión más profunda de las dinámicas organizacionales en juego y cómo estas afectan la implementación de la estrategia de innovación de CredibanCo.

En el trabajo de la implementación metodológica, se estructuran fases que permitieron un abordaje integral de la gestión de innovación en CredibanCo, inicialmente, se llevó a cabo un diagnóstico metodológico del entorno interno y externo mediante Análisis de PESTEL, Fuerzas de Porter, Modelo de Negocio, Financiero y DOFA. Posteriormente, se diseñaron y validaron rigurosamente las herramientas de recolección de información, mediante encuestas y organización de Focus Group; la ejecución comprendió la aplicación

de estos instrumentos para obtener información representativa, la cual fue analizada para diseñar propuestas específicas orientadas a medir el impacto de los proyectos de I+D+i y fortalecer la cultura de innovación. Finalmente, se elaboraron informes con recomendaciones y un plan para la mejora continua en la comunicación y gestión de la innovación en la organización.

La asesoría y consultoría actualmente emergen como herramientas de primer orden en el mundo de las empresas, la complejización de los mercados y la necesidad inaplazable de aumentar sus niveles de competitividad, hacen de estos servicios, un paquete oportuno para agregar valor a los negocios. Álvarez Contreras, D. E., & Jiménez Lyons, K. A. (2020, p. 2)

Por lo que, de nuestra parte, queremos anticipar que las herramientas derivadas de este trabajo académico servirán no solo para fortalecer el liderazgo en CredibanCo, sino también para ofrecer herramientas que optimicen su gestión a través de la dirección de I+D+i, asegurando así su posicionamiento estratégico en el mercado colombiano de pagos electrónicos. Este enfoque integral permitirá abordar de manera efectiva los desafíos que enfrenta CredibanCo y contribuirá al entendimiento de la interrelación entre liderazgo y efectividad en la implementación de iniciativas innovadoras en la organización.

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar y presentar una herramienta de evaluación estructurada, con formato visual y sistema de indicadores, que permita medir el posicionamiento, alcance y visibilidad de la Dirección de I+D+i en CredibanCo, con base en criterios de comunicación, apropiación organizacional e impacto estratégico, durante el segundo semestre del año 2025.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico exhaustivo de la gestión de I+D+i en CredibanCo, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades, mediante encuestas, focus groups y análisis del entorno, en un período de tres meses.
2. Diseñar un instrumento visual y estratégico, que permita medir el impacto y alcance de las iniciativas de I+D+i, alineado con los indicadores definidos en el diagnóstico, en tres meses.
3. Proponer un plan de fortalecimiento de la estrategia de comunicaciones internas y la incorporación progresiva de tecnologías emergentes como inteligencia artificial y blockchain en los procesos liderados por la Dirección de I+D+i de CredibanC, al finalizar el primer semestre del 2025.

Justificación

Desde mediados de la década de 1990, el comercio electrónico ha sido una prioridad en la agenda de aquellos responsables de formular políticas. En 1998, la OCDE y el gobierno de Canadá organizaron de manera conjunta una Conferencia Ministerial sobre Comercio Electrónico en Ottawa, a la que se convocaron líderes de gobiernos nacionales, directores de las principales organizaciones internacionales, líderes de la industria y representantes de los grupos de interés social, laboral y del consumidor, con el fin de debatir el desarrollo del comercio electrónico mundial. Los participantes reconocieron de manera unánime que el comercio electrónico ofrecía una forma radicalmente nueva de realizar transacciones comerciales y podía convertirse en un impulsor mundial del crecimiento y del desarrollo económico. También reconocieron que las empresas tendrían que desempeñar un papel fundamental en el desarrollo y la implementación de soluciones esenciales para el desarrollo del comercio electrónico OCDE (2019); Asociación Mexicana de Internet, Trad. (2020).

Colombia es uno de los países más importantes para el comercio electrónico en la región, ya que presenta una evolución bastante acelerada, la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), indicó que para el cierre del año 2018 el sector creció en un 20%, y con referencia al año 2017 creció dos puntos porcentuales (CCCE, 2019). El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) explica que el crecimiento del sector en el país obedece a que el 61.4% de la población cuenta con acceso a internet (MinTIC, 2018 citado por Roa Zapata, E. F., & Cuellar Bautista, D. 2019, pág. 12).

Por su parte, CredibanCo con más de 50 años en el comercio electrónico, ha venido

evolucionando desde su estructura interna en línea con las necesidades del ciudadano de a pie, como lo hemos podido observar en el desarrollo de las lecturas que la organización empresarial ha suministrado. Mencionada situación, le permite ser vanguardista y referente de altas instancias experta en el su medio comercial y lo posiciona como uno de los líderes del tema, como lo podemos ver en el CONPES 4005:

La actividad de adquirencia, el mercado de tarjetas de débito y crédito es manejado principalmente por dos actores que realizan la mayoría de las actividades de la cadena de pagos¹⁴⁴ [*Para los pagos en los comercios de venta presente, estos actores (Redeban y CredibanCo) vinculan el comercio, proveen los equipos físicos, procesan la transacción entre la entidad financiera adquirente y emisora, compensan y liquidan la transacción, y aseguran el abono a la cuenta del comerciante*]. Este esquema de mercado, de acuerdo con la literatura, suele ser objeto de demandas por parte de los comerciantes y también ha sido objeto de intervenciones de agencias regulatorias en el mundo (Arango et al., 2020, citado por Nacional De Planeación, D. 2020, pág. 55).

La constante innovación actual en la tecnología, las tendencias del uso dispositivos y las investigaciones sobre Inteligencia Artificial, y la experiencia que se obtuvo en la pandemia, donde se evidenció una gran necesidad en el comercio de nuestro país de adaptar estrategias para captar mayor cantidad de clientes por medio del uso de la internet, pero asimismo garantizar la seguridad y el fácil pago de los productos y servicios. En el artículo de Bancolombia, Medios de pago electrónicos para impulsar el sector comercio en Colombia menciona:

En 2021, el 66 % de los colombianos prefirieron los pagos electrónicos y las tarjetas, al tiempo que las compras digitales tuvieron un crecimiento del 40 %. Esto

evidencia que lo que ha sucedido en los dos últimos años en el mundo ha acelerado el proceso de digitalización, Díaz N. (2022).

El sector financiero colombiano caracterizado por cambios tecnológicos acelerados y una demanda creciente de soluciones digitales innovadoras; el cual muestra un crecimiento promedio anual cercano al 5%, impulsado por la digitalización y nuevas tecnologías, lo que evidencia la necesidad imperante de adaptar los modelos de innovación para aprovechar estas oportunidades (Banco de la República, 2023). En base a esto, CredibanCo ha desarrollado constantes proyectos de investigación e innovación dentro de su planeación estratégica, ha implementado un conjunto de iniciativas tecnológicas e innovadoras para mantenerse a la vanguardia del ecosistema financiero digital. Según su Informe de Gestión 2022, la compañía ha implementado soluciones basadas en inteligencia artificial, automatización robótica (RPA) y herramientas analíticas avanzadas.

Por tal motivo, CredibanCo enfrenta el reto de consolidar y optimizar su gestión de innovación para mantener su liderazgo competitivo, a pesar de los avances evidenciados en sus procesos de investigación, desarrollo e innovación, existen deficiencias importantes en la comunicación interna y externa que limitan la visibilidad y el posicionamiento de sus iniciativas innovadoras, así como en la medición sistemática del impacto real generado por estos proyectos.

A pesar de los avances en infraestructura tecnológica y digitalización, no existe un mecanismo formal para evaluar el alcance y posicionamiento de la Dirección de I+D+i dentro de la estructura funcional de la empresa, lo que genera una brecha entre los esfuerzos de innovación y su apropiación por parte del talento humano. Esta situación

puede afectar negativamente la alineación entre la estrategia de innovación y los procesos internos, la falta de una adecuada aplicación puede convertir una potencial ventaja competitiva en un gasto innecesario o incluso en un fracaso organizacional. Por ello, se destaca la necesidad de validar que la comunicación es efectiva y llega de manera clara a todos los miembros de la organización, contemplar si cuenta con la aceptación y el impacto directo, si efectivamente se está desarrollando de acuerdo con los lineamientos informados por el área de planeación estratégica e innovación de CredibanCo.

Según Rozo Gutiérrez, Vivares Vergara y Ospina Hernández (2020), resaltan que la innovación empresarial en Colombia enfrenta barreras culturales y de comunicación interna que limitan su potencial transformador; por ello, no basta con desarrollar proyectos tecnológicos, es necesario crear estructuras de soporte y evaluación que permitan entender su impacto real. En este sentido, la falta de herramientas para medir cómo se perciben, comunican y adoptan las iniciativas de innovación en CredibanCo representa un problema concreto y verificable.

Los desarrollos de CredibanCo han tenido una aceptación por parte de sus clientes y sus aliados estratégicos, con la tendencia tecnológica en el mundo y en nuestro país, se ve obligado a mantener un enfoque continuo de innovación, desarrollo e investigación, para no verse amenazado por cambios en tendencias, productos sustitutos, ni la misma competencia. Por esta razón, se resalta la importancia de contemplar el aspecto de transversalidad de la comunicación en toda su organización, ver como factor diferencial, su talento humano y el empoderamiento en cada rol, para asegurar el éxito de los proyectos.

Por último, esta investigación contribuye a la línea de estudios sobre gestión de la investigación, desarrollo e innovación, evaluación del impacto en empresas del sector financiero en mercados emergentes, así como estrategias de comunicación efectivas para

la adecuada difusión del conocimiento. En este contexto, empresas como CredibanCo, que generan un impacto social a través del desarrollo tecnológico, contribuyen no solo a su crecimiento interno, sino también al avance social y económico del país, en línea con su misión corporativa de “Transformar los pagos para contribuir al crecimiento de Colombia”; este enfoque integral busca alinear la gestión de la innovación con el compromiso social, promoviendo un impacto positivo en la sociedad y en el desarrollo nacional.

Marco Institucional

Al revisar el informe de gestión de 2020, hace más de 50 años CredibanCo S.A. nace como un modelo de cooperación de la banca colombiana para construir la red de comercios que acepta las tarjetas bancarias. Desde 2005, ejerce su actividad en calidad de entidad vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, administrando el sistema de pagos de bajo valor. Desde entonces, CredibanCo ha contribuido a profundizar el uso y la aceptación de los pagos electrónicos en el país con la más alta tecnología disponible y con la mejores capacidades técnicas y humanas (CredibanCo. 2020).

Misión

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

Estructura Organizacional

El Equipo directivo de CredibanCo está orientado a alinear el direccionamiento estratégico de la propiedad y de la Junta Directiva hacia una estrategia y plan de negocios

efectivo; asegurando las capacidades organizacionales necesarias para su correcta implementación y generando valor compartido a los diferentes grupos de interés. La capacidad estratégica, de liderazgo, ejecución y transformación del equipo directivo, guían a la organización a la consecución de los objetivos trazados (Informe de gestión 2022, tomado de Jurado, F. 2021).

Ricardo Zambrano Ahumada| PRESIDENTE

Jorge Arturo Lara| GERENTE DE CUMPLIMIENTO

Adriana Rojas Tamayo| SECRETARIA GENERAL

Diana Margarita Prada | VP DESARROLLO DE NEGOCIO

Diego A. Quesada Grimaldi| VP DE MERCADEO Y TRANSFORMACIÓN

Cristian Nariño Niño | VP DE TECNOLOGÍA

Luis Fernando Sierra Suárez| VP DE FINANZAS Y SERVICIOS CORPORATIVOS

Rubén Eugenio Cortes | VP DE OPERACIONES

Figura 1: Estructura organizacional CredibanCo.



Nota: en la figura 1, se muestra la estructura organizacional de CredibanCo. Tomado de gobierno corporativo <https://www.credibanco.com/gobierno-corporativo/>

Reseña Histórica

CredibanCo nació hace más de 50 años y en sus comienzos representó a la franquicia de la tarjeta de crédito del Bank of América. Se creó un sistema manual de autorizaciones, similar a un 'contact center' a través del que se autorizaban las operaciones. Fue apenas el inicio de transformaciones tecnológicas que hoy incluyen inteligencia artificial, robots o códigos QR en los sistemas de pago (Portafolio, 2021).

En palabras de su equipo de trabajo, son un sistema de pagos de bajo valor, que ofrece servicios de compensación y liquidación de órdenes de pago o transferencias de fondos, y otras funciones que adquirentes y emisores nos delegan como su Proveedor de Servicios de Pago. Su empresa opera en Colombia con la autorización y supervisión de la Superintendencia Financiera de Colombia; se mantienen en constante modernización a nivel operativo y tecnológico, llevado a contar con plataformas robustas y confiables que proporcionan la agilidad y estabilidad de nuestra red. Actualmente, son un equipo de más de 868 colaboradores trabajando para entregar la mejor experiencia y bienestar a todos nuestros Stakeholders. Proveen una amplia variedad de soluciones innovadoras, ágiles y seguras para realizar los pagos digitales que se adaptan a las necesidades de nuestros clientes. Son el único procesador en Colombia de 5 grandes marcas (Visa, American Express, Mastercard, Diners Club Internacional y Unión Pay).

Posición en el mercado

Según Ricardo Zambrano Ahumada, presidente de CredibanCo, en entrevista con Portafolio el pasado 04 de febrero, el año 2025 comenzó muy bien realmente. Enero es como un momento de paso de gasto hasta que empieza todo lo que tiene que ver con

colegios y demás, entonces mantenemos la dinámica de crecimiento y cerramos con cerca del 10% de crecimiento frente a enero del 2022 y tenemos apuesta a crecer este año cerca del 17% transaccionalmente porque creemos que hay una oportunidad de crecimiento importante en los segmentos que hoy en día son muy rezagados y estamos apostándole fuerte a todo lo que es el transporte urbano donde todavía es el rey del efectivo (Portafolio, 2024).

Sector económico

En CredibanCo promueven los pagos electrónicos en el país, a través de la estructuración de negocios que sustituyan el uso del dinero en efectivo, fomenten la formalización e inclusión financiera y optimicen los portafolios para el Sector Financiero, los comercios y el Gobierno. Gomes, N. (2020, diciembre 31).

En la actualidad, CredibanCo es una entidad perteneciente al sector de servicios financieros, que ofrece confianza y solidez, aunque no son los únicos en el mercado que ofrecen productos y servicios para facilitar la vida financiera–transaccional de la sociedad, sus competidores, aunque muy buenos, no son un rival de cuidado. CredibanCo cuenta con una trayectoria importante en Colombia, por su innovación tecnología y seguridad, tal como lo plasma en su página web Credibanco.com: “Pioneros y expertos en la aceptación de pagos electrónicos en el país, desarrollamos soluciones con los más altos estándares de calidad y tecnología...” CredibanCo (2024), alineados con su misión, informada en la misma página web, “Transformar los pagos para contribuir al crecimiento de Colombia” CredibanCo (2024), implementan una oferta de valor que facilita el enfoque en cada uno de sus objetivos corporativos.

Su modelo de negocio, según lo expuesto por el equipo de trabajo de CredibanCo, Blanco K. (2024) se centra en dos dominios principales, el negocio de franquicias y, el de mercadeo y procesamiento, buscando superar las barreras de trabajo aislado, fomentando la colaboración entre equipos y creando una organización más ágil, bajo el empoderamiento de su talento humano para dar soluciones de negocio tempranas y continuas. El dominio de franquicia hace referencia a las posibles soluciones a las necesidades entre tarjetahabientes y el comercio, ya sean físicas o digitales, con nicho de mercado como lo son retail, virtualidad, pymes, masivo y gobierno; en cuanto al dominio mercadeo y procesamiento, se enfoca en soluciones ante las necesidades de transaccionalidad de los bancos y sus exigencias tecnológicas.

Nuevas tecnologías económicas.

Las tecnologías emergentes, como las monedas digitales de bancos centrales (CBDC), la tecnología blockchain y los criptoactivos, están revolucionando de manera acelerada la forma en que se realizan los pagos digitales a nivel mundial. En Colombia, esta transformación no es ajena, y tiene implicaciones profundas para el funcionamiento actual y futuro de las pasarelas de pago y las empresas dedicadas al recaudo online.

Es un hecho, que el uso de tecnologías emergentes como blockchain, encaja sin fricciones dentro de la ya generalizada y aceptada política de gobierno abierto, cuyos preceptos son los de transparencia, colaboración y participación. De hecho, estos se ven afianzados y desplegados completamente dentro de las características de la mencionada tecnología. MinTc. Gov.co. (2020, pág. 7).

En ese sentido, es evidente que Las tecnologías emergentes están transformando los

pagos digitales y redefiniendo el papel de las pasarelas de pago en Colombia. Desde una perspectiva de mejora continua, CredibanCo, debe plantearse estrategias que orienten sus impulsos organizacionales a una velocidad al menos cercana a estos cambios, para seguir vigente en su campo económico.

Un gran avance para el comercio electrónico es sin duda la autorización otorgada por la regulación cambiaria a los proveedores de servicios de pago agregadores, donde se encuentran las pasarelas de pago, principalmente como una respuesta a las iniciativas políticas que han impulsado el E Commerce, entre las que se destaca el Documento CONPES 3620 Política Nacional de Comercio Electrónico, que llevó al Banco de la República y la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales a regularlo como un mecanismo autorizado de canalización de importación y exportación de bienes, permitiendo a los comercios acceder a estos servicios sin requerir los mecanismos financieros tradicionales, haciendo mucho más ágil las operaciones. Chamorro, A. (2023. Pag. 8).

Es importante considerar que la sinergia entre la innovación tecnológica y las políticas públicas abre oportunidades que orientan hacia un modelo de recaudo más eficiente, seguro y confiable. Esto se traduce en impactos positivos con mejoras estructurales y transversales, tanto internas como externas, para CredibanCo. Estas mejoras incluyen la apertura a nuevos nichos de mercado, una mejor calidad en los servicios ofrecidos a sus clientes y, de manera evidente, una transformación innovadora dentro de la organización. Este impacto interno se refleja en el bienestar de los colaboradores, mediante espacios laborales más adecuados, herramientas tecnológicas optimizadas y un incremento en los ingresos y capacidades tecnológicas de la empresa.

Dirección de Innovación, Desarrollo e Investigación (I+D+i) en CredibanCo

CredibanCo es una organización líder en el sector financiero que ha venido fortaleciendo su compromiso con la innovación a través de la creación y consolidación de la Dirección de Innovación, Desarrollo e Investigación (I+D+i). Esta área estratégica juega un papel central en la generación, desarrollo y gestión de proyectos innovadores alineados con los objetivos organizacionales, impulsando la transformación digital y la mejora continua de procesos internos. En su Informe de Gestión 2022, la organización destaca iniciativas en inteligencia de datos, como tableros en Power BI, desarrollo de aplicaciones en Power Apps y automatización robótica (RPA), que evidencian el rol activo de una Dirección de I+D+i en el diseño e implementación de herramientas digitales avanzadas, estos esfuerzos muestran cómo la unidad de innovación lidera proyectos que fortalecen la competitividad de la organización. CredibanCo. (2022).

Además, en dos sus pilares estratégicos, resaltan la importancia de una Dirección de I+D+i, como lo plasman en su Informe de Gestión (2022):

“Digitalización: Buscamos la automatización y Autogestión en todos los procesos que creamos como base de la eficiencia y experiencia. [...] *Diferenciación: Nos retamos y cuestionamos continuamente frente a nuevas propuestas de valor basadas en innovación. [...] Este modo de actuación es el que nos ha permitido contar hoy con muchos componentes que hacen parte este nuevo CredibanCo, ofreciendo una oferta de valor diferencial y personalizada, una operación digitalizada y eficiente, tecnología de vanguardia con altos estándares, y una estructura organizacional que responde a las exigencias del mercado.” CredibanCo. (2022).

La Dirección de I+D+i busca actuar de manera transversal, articulándose con áreas clave de la organización, esta interacción tiene como fin, alinear los desarrollos tecnológicos con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurar la adopción de las soluciones creadas y medir su impacto en el negocio y la experiencia del cliente. Sin embargo, a pesar de la existencia de proyectos innovadores, la articulación y visibilidad interna de la Dirección de I+D+i presentan debilidades, lo que impacta en la percepción de estos proyectos y en su implementación efectiva.

Marco Contextual y Conceptual

De acuerdo con Nie y Amarayoun (2018) y Yang y Lin (2018), con la implementación mundial de las tecnologías de la información, los medios virtuales se han convertido en parte de la vida cotidiana, al reemplazar las transacciones comerciales tradicionales. Además, para Acevedo-Prins y Jiménez-Gómez (2015), potencializar el uso de las tecnologías y mejorar la infraestructura tecnológica en el sector empresarial son factores que aportan a la competitividad de un país (Citados por Bermeo Giraldo, M. C., et al., 2019).

El uso de internet en el mundo ha crecido 20 puntos entre los años 2015 y 2020, hoy día se tienen más de 1.500 millones de personas conectadas a internet con relación a las que había cinco años atrás; en Latinoamérica y el Caribe, en el mismo período, la región pasó de tener una penetración de internet de 43.4% a 71.5% de la población (Guerrero, 2020, citado por Diana M. Robayo-Botiva Et Al. 2024).

Comercio electrónico

El comercio electrónico puede ser definido como las transacciones comerciales habilitadas digitalmente entre organizaciones e individuos. Son transacciones habilitadas digitalmente porque se realizan a través de medios digitales (estas transacciones ocurren en Internet la web, en dispositivos móviles) y son transacciones comerciales porque involucran el intercambio de valor (por ejemplo, dinero) entre las organizaciones y los individuos en retorno de un producto o servicio. Algunas veces se refiere al comercio electrónico como comercio digital (Laudon y Guercio Traver, 2017, citado por Robayo - Botiva, D. M. 2020).

El Ministerio de Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC, 2021) hace claridad de los componentes que hacen parte del proceso de comercio electrónico:

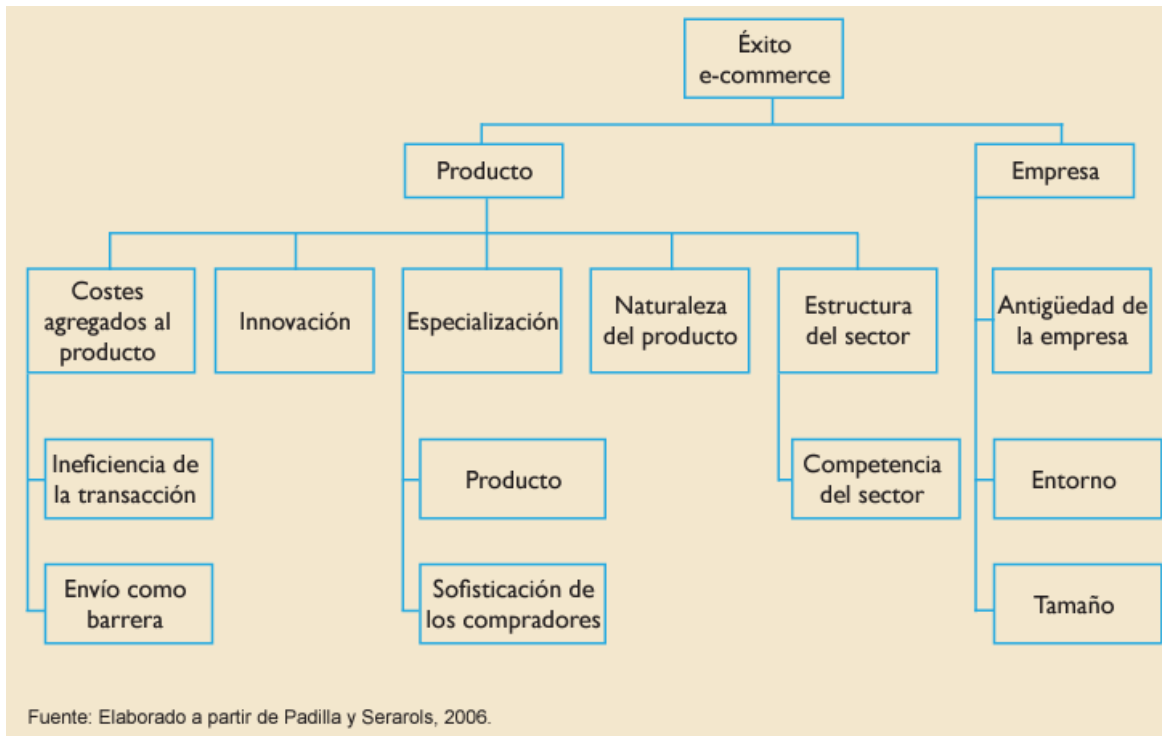
“Para el funcionamiento del comercio electrónico se requiere lo siguiente:

- 1. Acceso a Internet (preferiblemente de banda ancha).*
- 2. Equipo para acceder a Internet: PC, Tablet o Smartphone (teléfono inteligente).*
- 3. Sitio web o al portal de compras.*
- 4. Medio electrónico de pago (tarjeta de crédito, tarjeta débito, PSE, pay pal, etc.) o, en su defecto verificar que el portal de compras acepte pagos offline, en punto de recaudo, consignación en entidades financieras, apps de pagos, monederos o billeteras virtuales o al momento de recibir el producto.*
- 5. Pasarela de pago (para pagos electrónicos).*
- 6. Operador logístico responsable de la entrega del producto al consumidor final.*
- 7. Sitio (casillero o domicilio) en dónde recibir el producto comprado.”*

El comercio electrónico se plantea como una innovación estructural, cuando se debe aplicar a partir de una reflexión estratégica sobre cómo servir mejor al cliente final, que actividades llevar a término y cómo organizar mejor las actividades de la empresa para

lograr los objetivos, siendo necesario crear valor añadido durante todo el proceso (Canals, 2001, citado por Fernández-Portillo, Antonio; et al. 2015, Pág. 11).

Figura 2: Factores de éxito del comercio electrónico.



Nota: la imagen de la figura 2, permite evidenciar el organigrama que proponen Padilla y Serarol, (2002, pág., 115), a través del cual plantean como factor de éxito el poseer una innovación diferencial. Tomado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43341001006.pdf>

Comercio Económico en Colombia

Las Mipymes en Colombia representan el 35 % del (PIB), el 80 % del empleo y el 90 % del sector productivo. Como resultado de la revolución digital, el comercio electrónico representa un recurso clave para las Mipymes colombianas, que proporciona ventajas como la ampliación de la oferta, la interactividad y la inmediatez de la compra y el traspaso de fronteras. Asimismo, la adopción de modalidades de consumo y producción sostenibles

es cada vez más importante en el mundo. No obstante, para convertir el e-commerce en un canal de venta realmente rentable, se requieren capacidades digitales que permearán y definirán todas las fases del e-commerce: la planeación, la implementación y la generación de demanda (María, I., Monsalve Restrepo & Yesenia, G., Velázquez. 2021, Pág. 5).

Al año 2018, el aporte en el PIB del país aumentó a 8,5%, siendo la cifra de mayor crecimiento vista en toda la historia del e-commerce en el país, con un valor dentro del sector de retailing de 3296,60 millones de dólares, que por otra parte frente al número de transacciones que se realizaban en línea a través de la plataforma CredibanCo, se ve un crecimiento del 26% en 2017 que se duplica en 2018 con un 52% que muestra cómo la confianza de los colombianos cada año es mayor a la hora de realizar transacciones por internet. Los dispositivos móviles aumentan su predilección al 93% y la computadora disminuye al 36%, demostrando que el m-commerce empieza a tomar fuerza y cada vez es más importante que las empresas lleven sus marketplace a las aplicaciones o la web mobile, para así no perder participación en el mercado (Blacksip, 2019, citado por Roa Zapata, E. F., & Cuellar Bautista, D. 2019, pág. 95).

Medios de Pago

La integración de los pagos digitales en las economías de las naciones emergentes y en desarrollo aborda cuestiones fundamentales del crecimiento económico generalizado y el empoderamiento financiero de las personas, según un nuevo informe del Grupo de Investigaciones sobre el Desarrollo. En el informe se examinan por primera vez pruebas cada vez más abundantes a nivel mundial de cómo los pagos digitales ofrecen ventajas inmediatas tanto a los remitentes como a los receptores en las economías en desarrollo, y de la capacidad que tienen dichos pagos para aumentar el acceso de los ciudadanos a

herramientas financieras económicamente asequibles. (Banco Mundial, 2014)

Las pasarelas de pagos actúan bajo dos modelos: Gateway y agregador. Bajo el modelo Gateway, la relación de adquirencia se establece entre el banco y el comercio, por lo cual la pasarela de pagos solo provee los recursos tecnológicos, aunque no realiza transferencia de recursos. En el modelo agregador, la relación de adquirencia se da entre el banco y la pasarela de pagos, de forma que, la pasarela de pagos agrega los pagos de los comercios en su cuenta bancaria y luego realiza la dispersión de fondos a las cuentas de los comercios agregados (MINTIC, 2023, pág. 43).

En los últimos años se han incrementado las compras por medios electrónicos y uso de las tarjetas, el comercio electrónico sigue ganando participación frente a la tradicional compra presencial, su facturación registró un incremento del 21 por ciento anual y una participación del 27 por ciento en el consolidado, ganando 3 puntos porcentuales en comparación con el 2022. Por su parte, las compras presenciales, aunque tuvieron mayor participación en ventas presenciales con el 73 por ciento, registraron un crecimiento menor con solo el 5 por ciento, indicaron desde Credibanco (García C, 2024).

Diseño Metodológico de la Consultoría

Metodología de Investigación: Descriptiva

La metodología de investigación implementada en esta consultoría es de carácter descriptivo, se enfoca en puntualizar las características de la organización objeto de estudio, permitiendo así comprender aspectos relacionados con su estado actual y con un

enfoque en conclusiones sobre cómo funcionan los procesos en el presente, lo que resulta fundamental para el alcance de los objetivos planteados en esta consultoría; tal como lo señalan Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., & Castro Molina, N. (2020), en su artículo titulado Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción):

La metodología descriptiva se encarga de puntualizar las características de la población que está estudiando. Para Mario Tamayo y Tamayo (1994) define la investigación científica como “registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente” (Martínez, 2018).

En se sentido, mediante una investigación descriptiva, buscamos identificar, si la implementación de los procesos innovadores establecidos por CredibanCo están causando el impacto y alcance necesario al interior de la organización; asimismo, identificar qué tan efectiva puede ser la comunicación interna de su organización para posicionar y ampliar el alcance de la Dirección de Planeación Estratégica e Innovación de CredibanCo. Esta aproximación permite obtener una visión clara y objetiva del estado actual de dichas variables, facilitando la detección de áreas de oportunidad y consolidando un diagnóstico fundamentado en datos precisos y relevantes para futuras acciones de mejora. Las fases estructuradas facilitaron un proceso sistemático, análisis integral y la formulación de recomendaciones fundamentadas, las cuales mencionamos a continuación.

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional juega un papel fundamental en la comprensión profunda del

funcionamiento interno de una entidad, según Rodríguez (1999), este proceso: “constituye una descripción, una explicación, hecha por el observador, del operar de una organización determinada” (p. 30), lo cual implica que la representación del funcionamiento debe ser lo suficientemente clara y detallada. Además, el autor resalta que esta descripción debe permitir la generación de procesos organizacionales y la deducción de fenómenos observables relacionados, asegurando que el diagnóstico: “pueda servir como un instrumento válido en la comunicación científica y para que a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional” (p. 30). Por lo tanto, un diagnóstico efectivo no solo revela el estado actual de CredibanCo, sino que también sienta las bases para intervenciones orientadas a la mejora continua y la transformación estratégica.

Método de Investigación: Primaria y Secundaria.

Para abordar la problemática planteada, se implementó una investigación mixta que combinó metodologías primaria y secundaria; la investigación primaria en CredibanCo, desarrolla encuestas internas y externas (instrumentos diseñados en los anexos 1 y 2 del documento), cuya estructura fue diseñada para abordar diferentes dimensiones relevantes, tales como el grado de conocimiento de los proyectos de innovación, la efectividad de la comunicación interna, el nivel de compromiso con las iniciativas de innovación, y las expectativas externas respecto al aprovechamiento tecnológico, permitiendo así obtener una visión integral y contextualizada. Además, la inclusión de poblaciones internas y externas asegura una comprensión amplia y diversa de los desafíos y oportunidades que enfrenta CredibanCo.

Paralelamente, la investigación secundaria consistió en la recopilación y análisis de

datos provenientes de fuentes internas y externas, incluyendo informes organizacionales, bases de datos públicas y estudios previos, que facilitaron una comprensión amplia del entorno macro y meso organizacional; este enfoque combinado permitió no solo validar la información obtenida, sino también enriquecer el diagnóstico con perspectivas complementarias.

El objetivo principal fue identificar con precisión el rol y la contribución del área de planeación e innovación dentro de las distintas dependencias de CredibanCo, así como evaluar el alcance y efectividad de las estrategias implementadas en relación con los objetivos organizacionales; este proceso aportó una base sólida para orientar futuras acciones y fortalecer la gestión de I+D+i en la empresa.

Población y muestra

La investigación considera como población principal, el talento humano que enriquece la misionalidad en CredibanCo, pilar fundamental y la ruta de navegación para esta consultoría. Este grupo fue seleccionado debido a su cercanía con los procesos de innovación y su conocimiento directo sobre el liderazgo organizacional. Además, se incluyó una población externa, conformada por personas con potencial vínculo con la entidad, personas ajenas a la organización con posible relación con CredibanCo como usuarios, clientes o interesados en el sector, entre ellos funcionarios públicos, miembros de la Fuerza Pública y profesionales de distintos sectores como salud, emprendimiento y financiero.

Para seleccionar a los participantes se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, esta técnica fue adecuada considerando las limitaciones de tiempo, acceso y disponibilidad, además de que facilitó la recolección de datos relevantes de forma

oportuna. Tal como se ha señalado en la literatura especializada, este tipo de muestreo permite elegir a los individuos que resultan más accesibles al investigador, ya sea por razones de cercanía geográfica o facilidad de contacto, con el propósito de incluir casos que representen de forma práctica la realidad que se desea analizar, como lo menciona Vázquez (2017):

“Es un método de muestreo no probabilístico, este método consiste en seleccionar a los elementos que son convenientes para la investigación para la muestra, dicha conveniencia se produce ya que al investigador le resulta más sencillo examinar a los sujetos ya sea por proximidad geográfica. Se caracteriza por el esfuerzo de obtener muestras que sean representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos típicos” (Vázquez, M. 2017, p. 10).

Instrumentos

En coherencia con lo anteriormente mencionado, se diseñaron dos encuestas estructuradas con el fin de captar datos relevantes para el desarrollo de la investigación; cada cuestionario se construyó con preguntas cerradas de opción múltiple y escala tipo Likert, con el fin de captar la percepción sobre el nivel de conocimiento de las iniciativas de innovación, el posicionamiento del área de I+D+i y la efectividad de la comunicación organizacional; estos instrumentos permitieron recolectar datos cuantificables, comparables y alineados con los objetivos de la consultoría.

La encuesta interna fue aplicada a una muestra de 50 funcionarios de CredibanCo de distintas áreas, lo cual permitió captar opiniones desde diferentes niveles jerárquicos y operativos, con el fin de medir el grado de conocimiento de los proyectos de I+D+i que se desarrollan en la compañía y por el área de planeación; la importancia que pueden llegar

a darle sus directivos a estos aspectos y la eficiencia del sistema de comunicación interna. La segunda encuesta dirigida a 180 clientes o potenciales clientes, principalmente fueron empleados del estado (45%) y funcionarios de la Fuerza Pública (32%), seguidos por participantes del sector financiero, salud y emprendimientos; permitiendo generar valor al área de I+D+i de CredibanCo, en cuanto a la perspectiva de sus proyectos, posicionamiento y aprovechamiento tecnológico en su mercado. Sin embargo, su resultado también otorgó una perspectiva de qué tan efectivas son sus estrategias de comunicación interna de cara a un despliegue externo.

De manera complementaria, se implementa una herramienta cualitativa, un Focus Groups, con 10 funcionarios del área de I+D+i, con el propósito profundizar en las percepciones relacionadas con el sistema de comunicación interno dentro de la organización, la estructura del área de innovación y la visibilidad de sus logros; e identificar posibles oportunidades de mejoras, aportando gran información de cara a la problemática abordada. El Focus Groups se realizó de manera virtual, reuniones en un espacio facilitado por la organización de acuerdo con la disponibilidad de los colaboradores, dentro de un tiempo limitado por las diferentes ocupaciones y actividades que realizan.

El uso combinado de encuestas estructuradas y un focus groups, facilitó una triangulación metodológica, reforzando la validez de los hallazgos al integrar perspectivas cuantitativas y cualitativas; esta combinación respondió al enfoque mixto del estudio, permitiendo un análisis más amplio y contextualizado sobre el impacto del liderazgo organizacional y la gestión de la innovación en CredibanCo.

Instrumento de Evaluación Propuesto

Con el propósito de evaluar de manera integral la gestión de la Dirección de I+D+i en

CredibanCo, se diseñó un instrumento estructurado compuesto por dimensiones clave que permiten valorar su posicionamiento, desempeño e impacto organizacional. Estas dimensiones abarcan la visibilidad interna, la apropiación organizacional, la alineación estratégica, y la sostenibilidad e impacto de los proyectos de innovación, cada dimensión cuenta con indicadores específicos, tanto cuantitativos como cualitativos, los cuales fueron organizados en una matriz con escalas de medición ajustadas al tipo de variable y porcentajes de participación.

Por ejemplo, la dimensión de visibilidad interna se evalúa a partir del nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre la existencia de la Dirección de I+D+i y la frecuencia con la que reciben información sobre sus proyectos; en contraste, la alineación estratégica contempla la vinculación de las iniciativas de innovación con los objetivos institucionales, así como su impacto percibido en la eficiencia y competitividad de la organización. Las fuentes de información contempladas para la recolección de datos incluyen encuestas internas y externas, grupos focales, análisis documental y reportes de gestión.

La aplicación y seguimiento del instrumento fue asignada a áreas responsables como Talento Humano, Comunicaciones, Planeación Estratégica, Innovación y la Gerencia General, lo cual asegura una mirada transversal del fenómeno evaluado. En conjunto, esta herramienta proporciona una base técnica para la toma de decisiones estratégicas, permite identificar oportunidades de mejora y fortalece la gestión de la cultura de innovación dentro de CredibanCo.

Tabla 1 Instrumento de Evaluación Propuesto

Dimensión	Indicador	Tipo de indicador	Escala sugerida	Fuente de información	Responsable
Visibilidad interna	Conocimiento de la existencia de la Dirección de I+D+i	Cuantitativo	1 = Nunca, 5 = Siempre	Encuesta / Focus Group	Dirección de Comunicaciones
	Frecuencia de comunicación de sus proyectos	Cuantitativo	1 = Nunca, 5 = Siempre	Encuesta / Focus Group	Dirección de Comunicaciones
	Claridad del rol y funciones del área	Cualitativo	Escala Likert	Encuesta	Dirección de I+D+i
Apropiación organizacional	Nivel de involucramiento de otras áreas en proyectos	Cuantitativo	% participación	Encuestas internas / entrevistas	Dirección de Planeación Estratégica
	Percepción de valor agregado por otras áreas	Cualitativo	1 = Bajo, 5 = Alto	Focus Group	Dirección de Innovación
Alineación estratégica	Correspondencia con objetivos del plan estratégico	Cualitativo	1 = Desconectado, 5 = Alineado	Revisión documental	Dirección de Planeación Estratégica
	Impacto percibido en competitividad y eficiencia	Cuantitativo	Escala de percepción	Encuestas externas + internas	Gerencia General
Sostenibilidad e impacto	Existencia de mecanismos de medición y seguimiento	Cualitativo	Sí / No	Revisión documental	Dirección de I+D+i
	Continuidad o escalamiento de proyectos de innovación	Cuantitativo	# de proyectos sostenidos	Informe de gestión	Subgerencia de Innovación y Tecnología

Nota: La Tabla 1 presenta las dimensiones e indicadores seleccionados para medir la gestión de I+D+i en CredibanCo. Cada indicador se clasifica según su naturaleza cuantitativa o cualitativa y cuenta con una escala de medición adecuada para garantizar la precisión en la evaluación; así como, las fuentes de información y los responsables asignados.

Diagnóstico Organizacional CredibanCo

Herramientas a Utilizar para la Consultoría

El propósito de efectuar unas herramientas en el desarrollo de la presente consultoría, fue analizar desde todo flaco la posición de CredibanCo, desde el Macro-entorno, considerando que aspectos no controlables le puede estar afectando tanto positiva como negativamente, pasando por el Meso-entorno, a fin de identificar que tan débil o fortalecida esta la entidad con respecto a sus competidores y clientes y finalmente, realizar un análisis Micro-entorno a manera de radiografía al interior de la organización, que arroje posibles fortalezas y debilidades de consideración.

Lo anterior, pretendió contribuir al desarrollo de un ejercicio consultivo en perspectiva de mejora continua y aporte al crecimiento sólido de nuestro cliente.

1. Aplicación PESTEL

CredibanCo se encuentra en un momento crucial para su actividad, pues en el país las condiciones políticas están muy fluctuantes, lo que no brinda un alto margen de maniobrabilidad. Sin embargo, la apuesta por el uso de medios tecnológicos para hacer transacciones muestra un crecimiento significativo.

Por otra parte, Colombia es un país que, estadísticamente le apuesta bastante por la sostenibilidad y CredibanCo está muy interesado en aporta a mencionado campo, con su experiencia e infraestructura pude incursionar aún más en temas afines.

Figura 3: Aplicación de la herramienta PESTEL a CredibanCo.

Análisis PESTEL		
<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de estilos de gobierno (derecha a izquierda) • Inestabilidad en las normas vigentes. Cifuentes, M. (2020). • Es un sector regulado por la Superfinanciera, que a su vez depende del gobierno de turno. Informe de Gestión de la SFC (2023). • No se evidencia que el gobierno defina líneas claras y estables actualmente, lo que hace perder credibilidad ante el mercado internacional. Marulanda, M. M. (2024, diciembre 5). 	<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento del PIB en Colombia no muestra un crecimiento favorable en comparación con años anteriores. • Según el DANE, la inflación en enero 2024 fue 8,35% en comparación con 2023 que fue de 13,25%. Un factor relevante y positivo. La república. (2025). • El gasto de los consumidores con pagos digitales paso de representar el 13.57% del consumo final de los hogares en 2018 al 18.52% en 2022. Esto representa un crecimiento anual compuesto de 6,42%. CredibanCo. (2022). 	<p>Socioculturales</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la actualidad la tecnología no solo se ve como tal, sino que debe verse como un canal de conexión socio-cultural. "Dime que celu tienes y te diré que tan influyente eres" • El modelo de comercio virtual y sus métodos de pago ya son tan normales que, el dinero virtual o plástico no es solo lujo sino una necesidad. • En 2024, el porcentaje de adultos que tenía al menos un producto de depósito o crédito aumentó 1,7 puntos porcentuales (pp), al ubicarse en el 96,3% frente a 94,6% de 2023. Superfinanciera. (2025, mayo 29).
<p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Según McKinsey, el 84% de los ejecutivos afirma que su éxito futuro depende de la innovación. Kylläinen, J. (2019, abril 26). • Soluciones como pagos móviles, criptomonedas y billeteras digitales están en auge. • Colombia ocupa el puesto 61 entre las 133 economías incluidas en el IGI 2024. WIPO. (2024). 	<p>Ecológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colombia es uno de los países que actualmente le apuesta a la sostenibilidad y regulación de emisiones de carbono, por lo que ha desplegado normativa en línea de regulaciones medioambientales. • Colombia es el segundo país -después de India-, en donde los consumidores demandan mayor sostenibilidad por parte de las empresas con un porcentaje de 96. Corpamag, N. V. (2019). 	<p>Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> • ARTÍCULO 15. Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre, y el Estado debe respetarlos y hacerlos respetar. CPC. (1991). • Ley 1581 de 2012 reconoce y protege el derecho que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos que sean susceptibles de tratamiento por entidades de naturaleza pública o privada. Política de Protección de Datos Personales -. (2021, August 4).

Nota: cómo podemos ver el contenido de la Figura 3, es la forma gráfica del instrumento PESTEL, utilizado para visualizar un contexto general los posibles propulsores claves de cambio que podrían impactar de alguna manera la actividad organizacional de CredibanCo. Elaboración propia.

El desarrollo del análisis PESTEL permitió identificar y comprender los factores externos que influyen en el entorno empresarial colombiano, y reflexionar sobre su impacto en una organización como CredibanCo. Esta herramienta nos permitió identificar riesgos y oportunidades en seis dimensiones clave: política, economía, sociedad, tecnología, ecología y legal.

Desde lo político, Colombia presenta una alta rotación en los estilos de gobierno, lo que conlleva cierta inestabilidad en la aplicación de normas, el hecho de que entidades como la Superintendencia Financiera estén sujetas a decisiones del gobierno de turno genera incertidumbre para empresas del sector financiero. En ese sentido, CredibanCo debe mantener una estrategia adaptable a los cambios políticos, garantizando solidez institucional pese al contexto.

En cuanto a lo económico, el crecimiento del PIB y el control moderado de la inflación reflejan una tendencia positiva en comparación con años anteriores; también llama la atención el aumento sostenido del consumo digital y el uso de medios de pago electrónicos, que representan un entorno favorable para empresas como CredibanCo. Este comportamiento sugiere una clara oportunidad para seguir impulsando soluciones financieras digitales, con foco en la experiencia del usuario.

A nivel sociocultural, se evidencia una transformación en la forma en que las personas interactúan con la tecnología, hoy no solo se percibe como una herramienta, sino también como un medio de conexión social; el uso cotidiano de canales virtuales para compras o

pagos es cada vez más natural, e incluso necesario. Además, la mayor inclusión financiera en el país confirma que hay una base sólida para seguir desarrollando soluciones digitales inclusivas y confiables.

En el ámbito tecnológico, la innovación es un factor determinante para el éxito de las organizaciones, Colombia aún tiene retos por superar en términos de competitividad global, pero el auge de las billeteras digitales, criptomonedas y otras soluciones móviles plantea un escenario muy favorable. Por ello, CredibanCo debe mantener su liderazgo en transformación digital, invirtiendo en tecnologías emergentes y fortaleciendo su capacidad de adaptación.

En lo ecológico, existe una gran reflexión sobre el papel que juegan las empresas en la sostenibilidad ambiental, Colombia avanza en regulaciones relacionadas con las emisiones de carbono y la protección del entorno, y esto requiere que las organizaciones integren criterios de sostenibilidad en sus procesos. En este contexto, CredibanCo tiene la oportunidad de destacarse como una entidad responsable, comprometida con prácticas financieras verdes y sostenibles.

Finalmente, en lo legal, aspectos importantes como el respeto a la privacidad y la protección de datos personales es una obligación fundamental, dado que CredibanCo gestiona información sensible de miles de usuarios, el cumplimiento normativo es esencial no solo para evitar sanciones, sino para mantener la confianza de sus clientes. Por esta razón, la transparencia y la seguridad jurídica deben ser pilares en su estrategia organizacional.

Figura 4: Tabla de resultados de ponderación PESTEL.

PESTEL	PROMEDIO	FACTOR PONDERACIÓN	TOTAL
Factores Políticos	2	15%	4,2
Factores Económicos	3	10%	3,9
Factores Socioculturales	5	25%	3,6
Factores Tecnológicos	5	25%	2,35
Factores Ecológicos	4	15%	1,1
Factores Legales	5	10%	0,5
TOTAL		100%	15,65

INDICADOR	EXPLICACIÓN
PROMEDIO	Calificación de 1 a 5 en orden de importancia de menor a mayor incidencia.
F. PONDERACIÓN	Asignación porcentual, según el interés de la empresa.

Nota: En la figura 4 se puede apreciar la ponderación dada a las consideraciones de relevancia que fueron suministradas en la implementación de la metodología PESTEL, al presente el ejercicio académico. Elaboración propia.

El análisis PESTEL, permitió identificar de manera estructurada los factores externos que rodean el entorno organizacional en el que se desenvuelve el sector financiero digital en Colombia. Se observa con claridad que, aunque existen retos importantes, también hay oportunidades que pueden ser aprovechadas si se cuenta con una visión estratégica bien enfocada.

Las condiciones políticas y legales del país exigen adaptabilidad, mientras que los avances en tecnología y el cambio en los hábitos de los consumidores abren nuevas posibilidades para transformar la manera en que se prestan los servicios financieros. En conjunto, esto permite identificar tendencias clave que inciden directamente en el comportamiento del entorno y en las decisiones que deben tomarse a nivel sectorial.

Con esta base, se considera necesario avanzar hacia un análisis más profundo de las

dinámicas competitivas que existen dentro del subsector. Esto permite observar, ya no solo los factores externos amplios, sino también aquellas presiones específicas que influyen directamente sobre la forma en que las organizaciones compiten, enfrentan amenazas o consolidan ventajas en el mercado.

2. Aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter:

La ventaja competitiva de CredibanCo ésta en dos aspectos importantes, por una parte, 5 de sus clientes son muy fuertes y, por otra parte, su trayectoria e infraestructura le permite un puesto significativo en el mercado. Cualquier competidor debe ser muy cauto.

Figura 5: Aplicación de las cinco fuerzas de Porter a CredibanCo.



Nota: Como se consignó en la figura 5, dando aplicación a la metodología del instrumento conocido como "Las 5 fuerzas de Porter", se compilamos los insumos que permitieron realizar un análisis para evaluar la atractividad de del sector financiero en la modalidad de CredibanCo y así mismo, tratar de comprender la competencia alrededor de ella.

Figura 6: Tabla de resultados de ponderación de las cinco fuerzas de Porter.

FUERZA	PROMEDIO	FACTOR PONDERACIÓN	TOTAL
Poder de Negociación de Clientes	2	20%	2,45
Poder de negociación de proveedores	4	30%	2,05
Amenazas de Competidores entrantes	1	15%	0,85
Amenazas de nuevos productos sustitutivos	2	25%	0,7
Rivalidad entre competidores	2	10%	0,2
TOTAL		100%	6,25

INDICADOR	EXPLICACIÓN
PROMEDIO	Calificación de 1 a 5 en orden de importancia de menor a mayor incidencia.
F. PONDERACIÓN	Asignación porcentual, según el interés de la empresa.

Nota: En la figura 5 se puede apreciar la ponderación dada a las consideraciones de relevancia que fueron suministradas en la implementación de la metodología “5 fuerzas de Porter”, al presente ejercicio académico. Elaboración propia.

La aplicación de la metodología de las cinco fuerzas de Porter, hizo posible identificar las dinámicas más relevantes del subsector financiero digital en el que opera CredibanCo; a partir del análisis, asignamos calificaciones que reflejan el nivel de presión o impacto de cada fuerza sobre la atractividad del sector.

La evaluación de las barreras de entrada arrojó un impacto medio, lo que indica que, aunque no es fácil ingresar al mercado, existen condiciones que podrían facilitar el acceso a nuevos competidores con capacidad tecnológica. Por otro lado, los productos sustitutos obtuvieron una calificación alta, considerada una amenaza importante, ya que la innovación constante en medios de pago digitales genera presión sobre las soluciones actuales.

El poder de negociación de los clientes también fue evaluado como alto, debido a la

concentración de la oferta que les otorga una posición dominante para exigir mejores condiciones. En cambio, el poder de los proveedores se percibe como medio, ya que, si bien son actores especializados, existen alternativas y negociaciones posibles en el mercado global. Por su parte, la rivalidad entre competidores fue evaluada como alta, reflejando la competencia intensa entre pocas empresas líderes que buscan diferenciarse constantemente.

En conjunto, los resultados del análisis permiten concluir que el sector presenta una atractividad moderada, aunque existen oportunidades importantes de crecimiento e innovación, también se evidencian presiones fuertes desde el entorno, especialmente por la velocidad del cambio tecnológico y la exigencia del mercado. Por esta razón, las calificaciones asignadas están bien evaluadas y justificadas, permiten sostener una visión crítica sobre los retos y ventajas del subsector.

3. Análisis del Modelo de Negocios.

Su modelo de negocio se centra en dos dominios de acuerdo con el segmento de mercado, el negocio de franquicias que abarca el trabajo en las posibles soluciones a las necesidades entre tarjetahabientes y el comercio, ya sean físicas o digitales, con nicho de mercado como lo son retail, virtualidad, pymes, masivo y gobierno. El negocio de dominio mercadeo y procesamiento, se enfoca en soluciones ante las necesidades de transaccionalidad de los bancos y sus exigencias tecnológicas. Con esta división los direccionamientos buscan superar las barreras de trabajo aislado, fomentando la colaboración entre equipos y creando una organización más ágil, bajo el empoderamiento de su talento humano para dar soluciones de negocio tempranas y continuas, aimismo realiza alianzas estratégicas, con más de 23 entidades financieras, trabaja con las 5

franquicias del mercado, 59 pasarelas, más de 315 mil puntos de acceso y supera los 190 mil comercios. Informe CredibanCo (2024).

Figura 7: Esquema de análisis del modelo de negocio de CredibanCo.

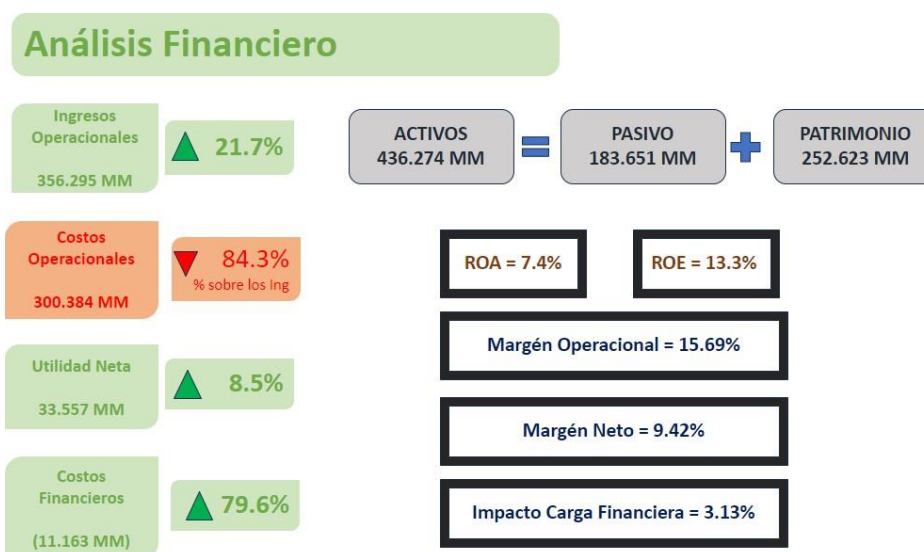


Nota: la información contenida en la figura 7, se organiza de tal forma que sea entendible de manera gráfica el modelo de negocio que realiza CredibanCo. Elaboración propia.

4. Análisis Financiero de CredibanCo.

El desempeño financiero fue mejor que el anterior, los ingresos operacionales superaron los 356.227 millones de pesos en 2023, con un incremento respecto al 2022 del 21,7 %, además, el porcentaje de costos representó un 84,3 %, menor que en el 2022; al final del ejercicio se obtuvieron utilidades netas de 33.557 millones de pesos. Se evidencia un incremento importante del 79% en los costos financieros, lo que permite interpretar un apalancamiento para investigaciones, proyectos de innovación o plan de expansión, que pueden llegar a representar una gran utilidad contemplando la experiencia y participación en el mercado de la compañía; por último, se interpreta una gestión del patrimonial con un leve incremento, los activos a 436.274 millones, el pasivo 183.651 millones y el patrimonio 252.623 millones. Informe CredibanCo (2023)

Figura 8: Análisis financiero de CredibanCo.



Nota: en la figura 8, se establecen los datos de interés para el análisis financiero, en línea con el proceso de investigación académica aquí adelantado. Fuente: informe de gestión 2023, recuperado de: <https://www.credibanco.com/wp-content/uploads/2024/03/informe-de-gestion-2023-1.pdf>

5. Análisis DOFA a CredibanCo.

Figura 9: Análisis DOFA a CredibanCo.



Fortalezas (F) y Debilidades (D)

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
-----------------------	------------------------

F1. Crecimiento sostenido de ingresos: en 2023 los ingresos operacionales superaron los \$356.227 millones, con un incremento del 21,7 % respecto al año anterior.	D1. Alta dependencia de proveedores tecnológicos especializados, lo que limita la flexibilidad operativa y puede afectar los tiempos de respuesta.
F2. Amplia red de cobertura y alianzas estratégicas: más de 23 entidades financieras aliadas, presencia en más de 315.000 puntos de acceso y más de 190.000 comercios.	D2. Aumento del 79 % en los costos financieros, lo cual refleja un nivel de apalancamiento que requiere monitoreo constante para evitar riesgos futuros.
F3. Modelo de negocio adaptable y dividido por dominios estratégicos, enfocado tanto en comercios como en entidades financieras, lo que permite mayor cobertura del mercado.	D3. Necesidad constante de inversión en innovación para mantenerse vigente frente a la competencia y ante la aparición de sustitutos.
F4. Utilidades netas positivas por \$33.557 millones y reducción del porcentaje de costos (84,3 %), lo que refleja eficiencia operativa.	D4. Baja diversificación internacional en comparación con competidores que operan en múltiples países.

Oportunidades (O) y Amenazas (A)

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1. Crecimiento del consumo digital y bancarización: aumento del uso de medios de pago electrónicos, con una tasa de crecimiento compuesta del 6,42 % anual.	A1. Alta rivalidad en el sector financiero digital, con pocos actores pero gran capacidad tecnológica, lo que genera competencia intensa por innovación y eficiencia.
O2. Avances tecnológicos y apertura a nuevas soluciones digitales: expansión de billeteras móviles, criptomonedas y plataformas basadas en blockchain.	A2. Presión de productos sustitutos en rápido crecimiento, como apps fintech independientes y medios de pago descentralizados.
O3. Marco normativo que impulsa la sostenibilidad: oportunidades para implementar soluciones verdes en el sistema financiero (Colombia con fuerte compromiso ambiental).	A3. Entorno político inestable con alta rotación gubernamental, lo que genera incertidumbre normativa para el sector financiero.
O4. Necesidad creciente de soluciones integradas en el ecosistema financiero: demanda de herramientas que faciliten la interoperabilidad entre bancos, usuarios y comercios.	A4. Alto poder de negociación de clientes institucionales, debido a la concentración de la oferta en pocas compañías, lo que limita el margen de negociación.

Nota: en la figura 9, se identifican aspectos, con el fin de identificar factores internos y externos que puedan influir de manera específica en el presente proyecto y así mismo, aprovechar oportunidades y/o fortalezcas que orienten un camino objetivo y efectivo a las propuestas de solución que se planteen eventualmente. Fuente: elaboración propia.

Una vez realizado el análisis DOFA CredibanCo se sugieren las siguientes estrategias:

Estrategia FO

Una forma efectiva de aprovechar las oportunidades del entorno es fortalecer las alianzas que ya tiene la organización con entidades financieras y comercios, y al mismo tiempo seguir desarrollando soluciones tecnológicas innovadoras. Aprovechando la buena posición financiera y operativa, es posible ampliar el portafolio digital y responder a la creciente demanda de servicios virtuales, esta estrategia me parece clave para consolidar el liderazgo en medios de pago digitales y mantener la competitividad frente al aumento del consumo electrónico.

Estrategia DO

Frente a las debilidades internas identificadas, como la dependencia tecnológica y la necesidad constante de innovación, ante este escenario, una estrategia pertinente consiste en fortalecer las capacidades internas a través de la formación del talento humano y el impulso a proyectos sostenibles. Esto también permitiría aprovechar oportunidades externas, como el compromiso ambiental del país y la demanda de soluciones integradas. Con esto, la organización podría reducir sus vulnerabilidades y adaptarse mejor a los cambios del entorno.

Estrategia FA

Teniendo en cuenta las amenazas del entorno, como la competencia intensa y la aparición de nuevos sustitutos, una respuesta estratégica efectiva consiste en utilizar los recursos financieros disponibles y la estructura operativa ya consolidada para lanzar

productos diferenciados que respondan a las nuevas necesidades del mercado. Estas soluciones deben garantizar no solo innovación, sino también altos estándares de seguridad y confiabilidad, con el fin de preservar la ventaja competitiva de la organización frente a nuevos actores del sector.

Estrategia DA

Frente a la combinación de debilidades internas y amenazas externas, la organización debe orientar esfuerzos en diversificar sus mercados y fortalecer su capacidad de adaptación ante posibles cambios normativos o políticos. Esta línea estratégica contribuiría a mitigar riesgos asociados a la dependencia de segmentos específicos, al tiempo que mejoraría el poder de negociación frente a clientes con altas exigencias. En conjunto, este enfoque ayudaría a construir una base más sólida para el crecimiento a largo plazo.

Resultados de la Solución

1. Condensación de herramientas de análisis.

La aplicación de las herramientas de diagnóstico estratégico a CredibanCo, permitió obtener una visión más clara y estructurada de los retos y oportunidades que enfrenta la organización. El análisis PESTEL evidenció los factores del entorno macro que impactan directamente su operación, especialmente la inestabilidad política, el avance tecnológico, la presión normativa y la creciente conciencia ambiental. Por otro lado, la metodología de las cinco fuerzas de Porter, permitieron identificar las presiones específicas del sector, como la alta rivalidad, el poder de los clientes institucionales y la amenaza constante de

productos sustitutos.

Al contrastar los hallazgos estratégicos con el análisis financiero, se observa que, a pesar de los desafíos, la organización mantiene una posición sólida, con ingresos en crecimiento, un modelo de negocio funcional y una red amplia de aliados estratégicos. Este panorama fue complementado por la matriz DOFA, la cual integró de forma estructurada toda esta información en un panorama coherente, permitiendo proponer estrategias enfocadas en fortalecer capacidades internas, innovar tecnológicamente y adaptarse con mayor agilidad al entorno.

Derivado del análisis, se plantea una solución estructurada en torno a dos ejes fundamentales:

1. Innovación tecnológica desde la Dirección de Investigación, Innovación y Desarrollo (D-I-d): En este punto, se propone consolidar un plan que permita fortalecer las capacidades de innovación al interior de la organización, aprovechando tanto el talento humano como el apalancamiento financiero; la estrategia debe centrarse en el desarrollo de soluciones digitales seguras, sostenibles e integradas, que respondan a las tendencias emergentes del mercado. También es clave abrir espacios de experimentación para productos nuevos y adoptar tecnologías como blockchain o inteligencia artificial, enfocadas en la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.
2. Plan de comunicación interna y externa: Ante un entorno altamente dinámico y la necesidad constante de adaptación, se plantea mejorar los canales de comunicación de CredibanCo, tanto al interior como hacia sus públicos externos. A nivel interno, esto implica fortalecer la cultura organizacional, fomentar el sentido de

pertenencia y alinear a los equipos con la visión de transformación digital. Externamente, el plan debe buscar posicionar la marca como un referente en innovación, confianza y sostenibilidad, reforzando el vínculo con los clientes, aliados estratégicos y entidades regulatorias.

En síntesis, el uso articulado de estas herramientas sirvió como base para construir una base sólida para plantear soluciones viables, que no solo atienden la situación actual de CredibanCo, sino que también preparan el camino para su crecimiento futuro en un entorno altamente competitivo y exigente.

2. Consideraciones del Focus Group.

El Focus Group realizado con expertos de CredibanCo, reveló hallazgos clave sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización en el área de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i), aportando insumos relevantes para orientar estrategias de fortalecimiento e implementación. Los insights obtenidos destacan la necesidad urgente de fortalecer la comunicación interna y la visibilidad de nuestras iniciativas de innovación. Se identificó que el 25% de los funcionarios considera que no existe una unidad formal dedicada a I + D + i, lo que subraya la necesidad de establecer una dirección clara y efectiva que fomente una cultura de innovación entre todos los empleados.

Además, el reconocimiento de que un elevado porcentaje de encuestados no conoce adecuadamente los productos ni las iniciativas innovadoras de CredibanCo, evidencia posibles brechas en la estrategia de marketing y comunicación, especialmente en lo relacionado con la visibilidad interna y externa de las acciones lideradas por la Dirección de I+D+i. Esto refuerza la propuesta de implementar un plan de comunicación integral que asegure que todas las áreas de la organización estén alineadas y que las iniciativas de I +

D + i sean visibilizadas de manera adecuada. Recomendaciones como la integración interdepartamental, mayor difusión de logros y la creación de canales de comunicación efectivos son esenciales para alcanzar este objetivo.

Por otro lado, el desarrollo de inteligencia artificial se presenta como una herramienta clave para optimizar procesos internos y mejorar la toma de decisiones estratégicas. La incorporación de tecnologías emergentes permitirá a CredibanCo no solo eficientizar sus servicios, sino también mantenerse a la vanguardia frente a las tendencias del mercado. Se sugiere la identificación y formación de equipos especializados en inteligencia artificial y blockchain, que estarán capacitados para llevar a cabo estas transformaciones de manera efectiva.

En ese sentido, el enfoque en un plan de comunicación robusto, combinado con la implementación de soluciones tecnológicas avanzadas, servirá como base sólida para posicionar a CredibanCo como un líder en innovación en su sector. La suma de esfuerzos en estas áreas no solo fortalecerá la organización internamente, sino que también permitirá una mejor conexión con nuestros clientes y un aprovechamiento efectivo de las oportunidades del mercado.

3. Encuestas.

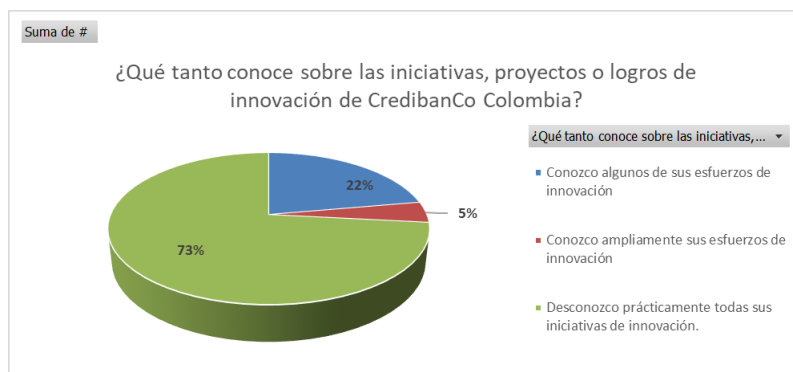
Al revisar las respuestas del instrumento de la comunicación interna en CredibanCo, se hacen evidentes algunos puntos clave que requieren una atención especial; los resultados de la encuesta sugieren que, aunque hay un nivel moderado sobre la efectividad de la comunicación relacionada con I+D+i de la organización, muchos empleados sienten que

no se está logrando la visibilidad adecuada de los proyectos y logros de esta área; una observación significativa es la falta de una unidad formal de I+D+i, ya que algunos manifiestan que existe, pero en conjunto con otras áreas de la empresa, lo que puede estar influyendo en la percibida desconexión entre la dirección y los equipos de las demás dependencias.

Los principales canales de comunicación, como el correo electrónico y las reuniones, no parecen ser suficientes para satisfacer las necesidades informativas de los colaboradores, especialmente considerando que la información sobre iniciativas y proyectos no se comparte con la frecuencia necesaria para ser interiorizada. Entre los obstáculos que se han señalado, resaltan la poca integración entre diferentes áreas, un aparente desinterés por parte de la alta dirección, la dificultad en medir el impacto, y la comunicación de logros concretos, afectando la percepción del verdadero valor que I+D+i aporta a la organización.

En cuanto a la encuesta aplicada a personas externas a CredibanCo, arroja resultados significativos sobre la percepción de la innovación y la visibilidad de la empresa. Un dato relevante es que el 73% de los encuestados manifiesta un desconocimiento generalizado sobre las iniciativas de innovación de la entidad, mientras que solo un 5% asegura tener un conocimiento en este aspecto; esto indica que, aunque la organización trabaja en el desarrollo de nuevas soluciones, su alcance comunicativo podría no estar llegando de manera efectiva a su público objetivo.

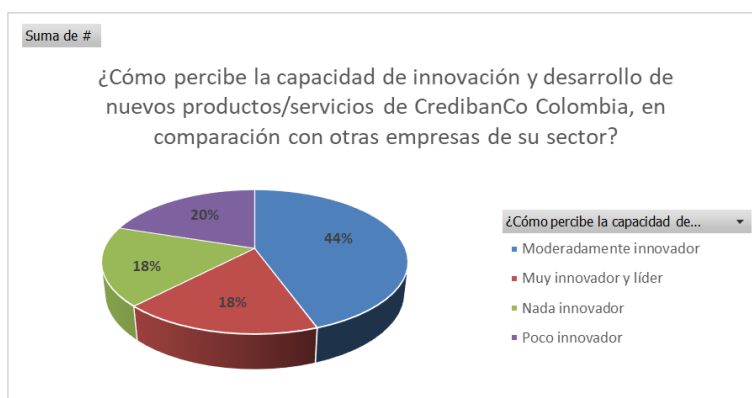
Figura 10: Medición de conocimiento sobre iniciativas, proyectos o logros de innovación de CredibanCo.



Nota: en la figura 10, se evidencia el promedio de conocimiento y su impacto por parte de las personas consultadas. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la percepción de innovación, el 44% de los participantes considera a CredibanCo como una empresa que trabaja constantemente en la innovación de sus productos. Sin embargo, también se identifican oportunidades no aprovechadas, un 49% opina que la empresa solo capitaliza parcialmente las posibilidades de innovación dentro de su sector económico, y un 22% percibe que la comunicación sobre estos esfuerzos es deficiente o incluso inexistente, lo que sugiere que, si bien se han dado pasos en la dirección correcta, aún hay margen para fortalecer la estrategia de difusión y posicionamiento de la marca en este ámbito.

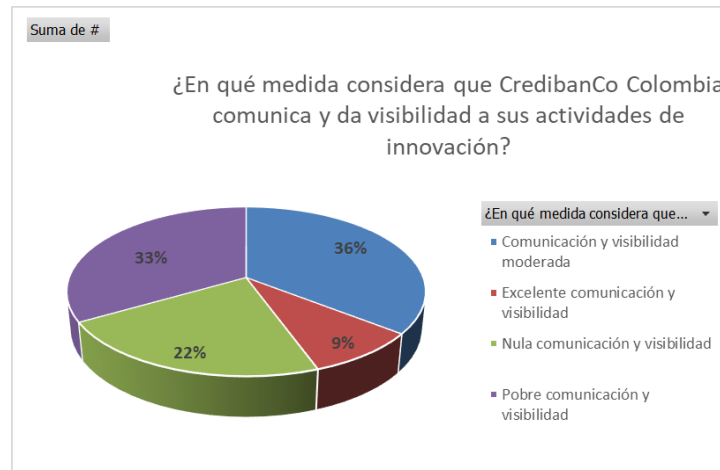
Figura 11: Medición de la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos / servicios de CredibanCo.



Nota: en la figura 11, se hace la medición de impacto que tiene la dirección de I-D-i en CredibanCo. Fuente: elaboración propia.

No obstante, un 36% de los encuestados reconoce una importante comunicación en torno a la innovación, lo que indica que los esfuerzos están teniendo impacto y muestran un desarrollo en sus productos; además, un 9% califica como excelente la visibilidad de la organización en este aspecto, lo que demuestra que existe una base sobre la cual se puede construir una estrategia más robusta.

Figura 12: Medición del impacto comunicacional de CredibanCo.



Nota: en la figura 12, se evidencia la calidad de la estrategia comunicacional de CredibanCo. Fuente: elaboración propia.

Estos hallazgos evidencian que CredibanCo ha avanzado en el camino de la innovación, pero todavía enfrenta retos importantes en términos de comunicación y posicionamiento, ante todo en dar a conocer todos sus desarrollos innovadores, los cuales están a la vanguardia del sector financiero y es uno de los líderes en Colombia.

Plan de implementación.

Fortalecimiento de la Estrategia de Comunicaciones.

La implementación de esta propuesta comenzaría con un diagnóstico profundo de la estrategia actual de comunicación interna y externa, identificando las áreas clave que requieren mejoras, en un plazo estimado de cuatro meses. Como parte del fortalecimiento de la estrategia de comunicaciones internas, se incluye la aplicación del instrumento diseñado para evaluar el posicionamiento de la Dirección de I+D+i, el cual permitirá obtener una línea base clara sobre el nivel de conocimiento, apropiación y articulación del área con el resto de la organización. Posteriormente, se diseñarán y validarán planes de comunicación innovadores, incluyendo campañas de difusión, creación de canales efectivos y acciones interdepartamentales para mejorar la visibilidad de las iniciativas de I+D+i. La medición constante del impacto, mediante encuestas y análisis de participación, ayudará a ajustar las acciones y asegurar que el mensaje llegue claramente a todos los colaboradores y públicos internos. Una vez definidos, se pondrán en práctica en un proceso continuo de iteración, con la realización de dos versiones revisadas del plan, en un período de doce meses, monitorizando su avance mediante registros de versiones y evaluaciones periódicas. Esta iniciativa tiene un plazo estimado de unos 17 meses, finalizando con la consolidación de un plan flexible y adaptado a las necesidades cambiantes de la organización, asegurando que la comunicación transparente refuerce la confianza interna y externa en las innovaciones de CredibanCo. Para la ejecución integral de esta estrategia, se ha estimado un presupuesto total de 295 millones de pesos; este valor fue construido con base en la proyección de costos promedio del sector para consultoría en comunicación estratégica, desarrollo de campañas internas, producción de materiales, y seguimiento.

Tabla 2 Propuesta de fortalecimiento de la Estrategia de Comunicaciones.

Actividad	Responsable	Indicador de Medición	Meta	Presupuesto	Tiempo de Ejecución	Control con Evidencia
Diagnóstico profundo de la estrategia actual de comunicación	Dirección de Comunicación y área de I+D+i	Informe de diagnóstico elaborado	Diagnóstico completo	\$ 25,000,000.00	4 meses	Acta de aprobación y entrega del diagnóstico
Aplicación del instrumento de evaluación del posicionamiento de la Dirección de I+D+i	Dirección de I+D+i y Comunicaciones	Resultados sistematizados y analizados	Percepción institucional evaluada en 3 dimensiones (visibilidad, apropiación y alineación)	\$ 10,000,000.00	1 mes	Informe de aplicación y análisis + plan de acción
Diseñar un Plan de Comunicación en doble vía	Dirección de Comunicaciones y área de I+D+i	Documento aprobado del plan	Plan aprobado en el primer trimestre	\$ 30,000,000.00	3 meses	Acta de aprobación y difusión del plan
Implementar canales internos de comunicación (boletines, foros, reuniones)	Gerencia de Talento Humano	Frecuencia de publicación y participación en foros	Publicar al menos 1 boletín mensual y realizar 1 foro trimestral	\$ 35,000,000.00	6 meses	Informes de participación y alcance
Medición del impacto del plan en el nivel de conocimiento sobre I+D+i	Dirección de Comunicaciones	Encuestas de percepción antes y después	Aumento del 30% en conocimiento sobre I+D+i	\$ 15,000,000.00	3 meses	Análisis de encuestas
Análisis de la estrategia de comunicación comparada con la Policía Nacional	Área de I+D+i y expertos en comunicación	Informe de análisis comparativo	Documento con mejoras identificadas y aplicadas	\$ 10,000,000.00	2 meses	Informe y ajustes aplicados
Ajuste del plan de comunicación de manera flexible	Dirección de Comunicaciones y Planeación Estratégica	Versiones iterativas del plan	2 versiones revisadas en el año	\$ 15,000,000.00	12 meses	Registro de versiones y aprobación final
Total				\$ 140,000,000.00	25 meses	

Nota: en la tabla 1, se establecen los pasos que se proponen como ruta a seguir para estructurar la primera propuesta de solución

Incorporación de IA y Blockchain en CredibanCo

Esta propuesta contempla un proceso que, en su conjunto, durará aproximadamente 15 meses, la implementación inicia con la identificación y evaluación de herramientas de inteligencia artificial y blockchain que puedan ser aplicadas en los procesos internos, un proceso que se desarrollará en un período de aproximadamente dos meses. Se seleccionarán al menos tres herramientas viables y se elaborarán informes técnicos que justifiquen la elección de la mejor opción para la organización. Posteriormente, en un plazo de tres meses, se desarrollará y ejecutará un piloto de automatización en un área estratégica, enfocado en reducir los tiempos de respuesta en un 20%; paralelamente, se

implementará una tecnología blockchain para fortalecer la seguridad y la trazabilidad, proceso que podrá extenderse hasta los seis meses. Al finalizar, se recopilarán y analizarán los resultados para valorar la eficiencia del piloto, y en base a ello, se realizarán ajustes necesarios para ampliar la adopción de estas innovaciones en la organización. Si los resultados son satisfactorios, la organización procederá a ajustar y ampliar la integración de estas tecnologías, garantizando una implementación escalable y sostenible que permita potenciar la innovación interna y la competitividad de CredibanCo. El presupuesto estimado para esta propuesta es de 1.190 millones de pesos, calculado a partir de los recursos necesarios para evaluar herramientas tecnológicas, desarrollar pilotos, capacitar al personal e implementar soluciones de forma progresiva; en la construcción de este valor también se incluyeron las recomendaciones del área de Telemática de la Policía Nacional, especialmente en lo relacionado con temas de seguridad y trazabilidad de procesos tecnológicos.

Tabla 3 Propuesta Incorporación de IA y Blockchain en CredibanCo

Actividad	Responsable	Indicador de Medición	Meta	Presupuesto	Tiempo de Ejecución	Control con Evidencia
Identificación de herramientas de IA aplicables a procesos internos	Dirección de Innovación y TI	Cantidad de herramientas evaluadas	Evaluar al menos 3 herramientas viables	\$ 50,000,000.00	2 meses	Informes técnicos de evaluación
Desarrollo de un piloto de automatización con IA en un área estratégica	Equipo de Innovación y Consultores Externos	Resultados del piloto en términos de eficiencia	Reducción del 20% en tiempos de respuesta seleccionado	\$ 450,000,000.00	3 meses	Reporte de desempeño del piloto
Implementación de tecnología blockchain para seguridad y trazabilidad	Dirección de TI y Compliance	Casos de uso implementados	Al menos 1 caso de uso funcional en 1 área estratégica	\$ 370,000,000.00	6 meses	Documentación de implementación y pruebas
Capacitación a personal en IA y Blockchain	Talento Humano y Expertos en IA	Número de empleados capacitados	Capacitar al 80% del personal clave	\$ 170,000,000.00	3 meses	Reporte de asistencia y evaluación
Optimización de procesos internos mediante IA	Dirección de Planeación Estratégica	Indicadores de eficiencia en procesos	Mejorar en un 15% la eficiencia operativa	\$ 150,000,000.00	12 meses	Análisis de métricas pre y post implementación
Total				\$ 1,190,000,000.00	20 meses	

Nota: en la tabla 3, se establecen los pasos que se proponen como ruta a seguir para estructurar la segunda propuesta de solución.

Actividades de Capacitación, Sensibilización y Gestión del Cambio:

1. Actividades para el Fortalecimiento de la Estrategia de Comunicaciones.

Taller de sensibilización sobre la importancia de la comunicación interna en procesos de innovación: esta actividad está pensada como un espacio de encuentro inicial para socializar el rol estratégico de la comunicación interna en los procesos de innovación, especialmente los liderados por la Dirección de I+D+i. El objetivo es generar conciencia en los equipos sobre cómo una comunicación clara y fluida fortalece la cultura organizacional, mejora la coordinación interdepartamental y reduce barreras al cambio. Se plantea como un taller participativo, con ejercicios prácticos, análisis de casos reales y discusión grupal.

Capacitación en herramientas y canales de comunicación corporativa (boletines, foros, actas, newsletters): esta acción formativa busca familiarizar al personal con las herramientas institucionales de comunicación disponibles y su uso estratégico. Se abordarán temas como redacción efectiva de boletines, uso de foros internos, manejo de actas y elaboración de newsletters, promoviendo una comunicación más ordenada, accesible y alineada con los valores de la organización.

Jornadas participativas para socializar los planes de comunicación y recoger sugerencias del personal: se propone organizar encuentros periódicos donde se presenten los avances y contenidos clave del plan de comunicación. Estas jornadas incluirán espacios abiertos para recoger ideas, percepciones y propuestas del personal, fomentando la participación activa, el sentido de pertenencia y la mejora continua del plan.

Activación de campañas internas sobre la visibilidad de la Dirección de I+D+i: como parte del fortalecimiento del reconocimiento institucional, se diseñarán campañas de comunicación interna que resalten el papel de la Dirección de I+D+i. Las campañas podrán incluir videos breves, infografías, cápsulas informativas, correos institucionales y contenidos visuales en canales internos. El objetivo es lograr mayor visibilidad del área y

estimular la apropiación de sus proyectos por parte de la comunidad organizacional.

Sesiones de retroalimentación por equipos sobre los avances del plan de comunicación: durante la implementación del plan, se llevarán a cabo sesiones de retroalimentación con los diferentes equipos de trabajo. En estas sesiones se recogerán opiniones sobre el funcionamiento de los canales de comunicación, las campañas internas y el nivel de articulación alcanzado. Esta información servirá para realizar ajustes oportunos al plan.

Encuestas semestrales para evaluar el nivel de conocimiento sobre los objetivos del área de innovación: cada seis meses se aplicarán encuestas digitales para medir el grado de conocimiento del personal sobre los objetivos, funciones y proyectos de la Dirección de I+D+i. Esta evaluación permitirá determinar el impacto de la estrategia de comunicación y orientar nuevas acciones para mejorar la apropiación institucional del área.

2. Actividades para la Incorporación de IA y Blockchain.

Curso introductorio virtual sobre fundamentos de Inteligencia Artificial y Blockchain: este curso virtual tiene como objetivo ofrecer una introducción general a los conceptos básicos de Inteligencia Artificial y Blockchain. A través de módulos breves, lecturas y videos explicativos, los colaboradores podrán conocer qué son estas tecnologías, cómo funcionan y cuál es su utilidad dentro del entorno organizacional. El curso busca crear una base común de conocimiento que facilite los procesos de adopción tecnológica.

Talleres prácticos sobre aplicaciones reales de IA en procesos internos: se plantea la realización de talleres prácticos orientados a mostrar casos reales y concretos del uso de IA en procesos internos de la organización, como automatización de tareas, clasificación de datos, atención al cliente o generación de reportes. Estos talleres estarán diseñados de

forma aplicada, con escenarios específicos por área.

Capacitaciones técnicas dirigidas a personal clave en tecnologías emergentes y ciberseguridad: para garantizar una implementación segura y eficiente, se ofrecerán capacitaciones especializadas a los equipos técnicos, de innovación y tecnología. Estas formaciones cubrirán aspectos como diseño de algoritmos, manejo de datos sensibles, uso de blockchain para trazabilidad y cumplimiento de normativas de ciberseguridad.

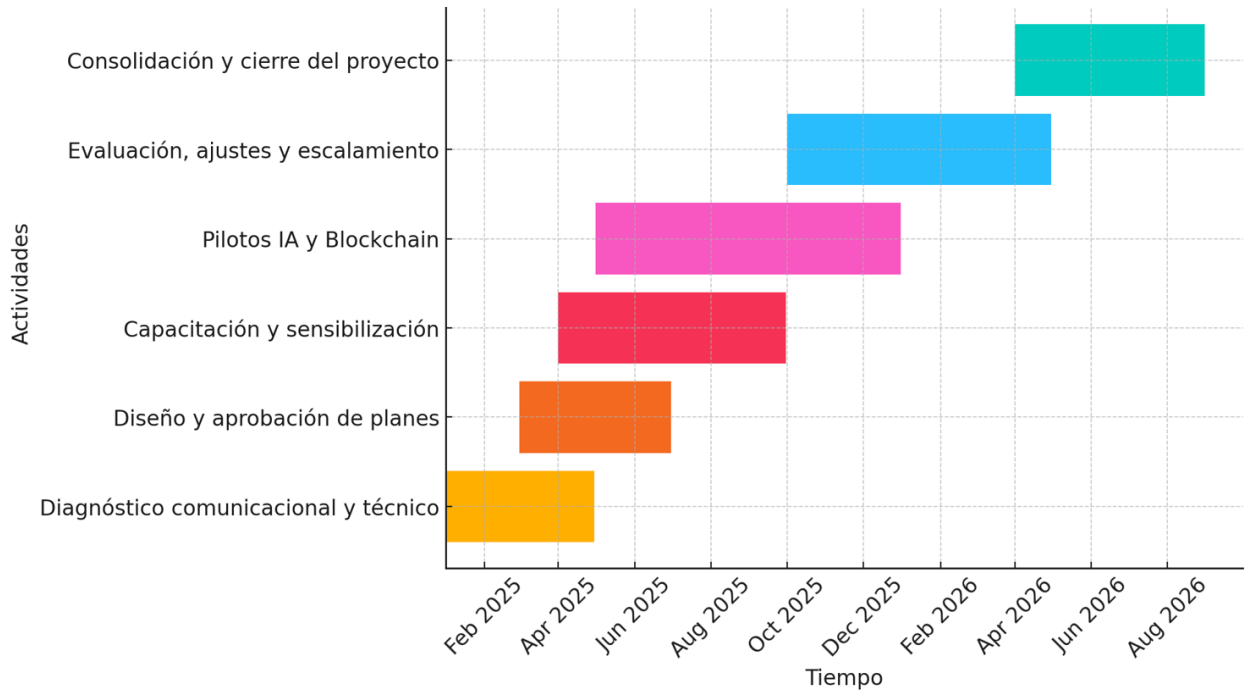
Actividades de simulación del piloto de IA para validar comprensión y nivel de apropiación del equipo: previo a la implementación definitiva, se realizarán simulaciones controladas del piloto de IA. En estas actividades, los equipos involucrados podrán interactuar con la herramienta, detectar oportunidades de mejora y ajustar su uso operativo. Las simulaciones permitirán también medir el nivel de apropiación y detectar posibles resistencias al cambio.

Espacios de diálogo abiertos ("cafés tecnológicos") para resolver dudas y generar confianza frente a las nuevas tecnologías: se propondrán encuentros informales y voluntarios, en formato de "café tecnológico", donde el personal pueda resolver inquietudes, expresar temores o compartir ideas con los líderes del proyecto y expertos en IA y Blockchain. Estos espacios tienen como propósito generar confianza, derribar mitos y promover una cultura organizacional abierta al cambio tecnológico.

Campañas de comunicación enfocadas en los beneficios del cambio tecnológico para el bienestar laboral: finalmente, se desarrollarán campañas comunicativas internas centradas en mostrar cómo la innovación tecnológica contribuye al bienestar laboral. Se utilizarán testimonios, ejemplos concretos y mensajes motivadores para explicar cómo la IA y el Blockchain pueden facilitar el trabajo diario, mejorar la eficiencia y generar mayor

satisfacción en las tareas.

Tabla 4 Tabla 4 diagrama de Gantt para el desarrollo e implementación de las actividades.



Nota: en la tabla 4, se plantea como ejemplo unos meses, dados los tiempos que establecemos para la implementación del proyecto, los cuales podrán ser ajustados en una eventual implementación por parte de CredibanCo.

Conclusiones y Recomendaciones

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

Conclusiones

La herramienta de evaluación diseñada y presentada para medir el posicionamiento, alcance y visibilidad de la Dirección de I+D+i en CredibanCo, cumple con el objetivo de ofrecer un sistema estructurado, visual y basado en indicadores claros que integran las dimensiones fundamentales de comunicación, apropiación organizacional e impacto estratégico. Este instrumento, desarrollado con base en un diagnóstico exhaustivo y validación conceptual, permite un monitoreo periódico y empírico del valor generado por el área de innovación, facilitando la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora; su enfoque flexible favorece la integración con procesos internos de gestión y promueve una cultura de evaluación continua, reforzando la transversalización de la innovación en la organización. Así, la herramienta constituye un aporte significativo para que CredibanCo potencie su liderazgo en innovación y alinee estratégicamente su gestión de I+D+i con los objetivos corporativos durante el segundo semestre del año 2025, contribuyendo a fortalecer la visibilidad interna y externa, la apropiación de las iniciativas innovadoras y su impacto estratégico sostenible.

El diagnóstico realizado sobre la gestión de I+D+i en CredibanCo permitió identificar una baja visibilidad interna del área y una débil apropiación de sus iniciativas por parte de otras unidades funcionales, factores que limitan la transversalización efectiva de la innovación en toda la organización. Pese a los esfuerzos evidentes en impulsar la innovación tecnológica, tanto las

encuestas como los focus groups revelaron un desconocimiento generalizado respecto al rol estratégico de la Dirección de I+D+i, lo que representa un riesgo para la articulación dinámicamente alineada de los proyectos y la consecución de los objetivos organizacionales. . Estos hallazgos coinciden con estudios previos de Rozo Gutiérrez, Vivares Vergara y Ospina Hernández (2020), resaltan que la innovación empresarial en Colombia enfrenta barreras culturales y de comunicación interna que limitan su potencial transformador de la innovación en las empresas.

Como respuesta a estas limitaciones, se diseñó una herramienta estructurada y práctica para la evaluación y monitoreo del posicionamiento de la Dirección de I+D+i, conformada por cuatro dimensiones esenciales: visibilidad, apropiación, alineación estratégica e impacto. Cada dimensión incluye indicadores claros y responsables asignados, lo que permite un seguimiento periódico y empírico del valor estratégico generado por el área de innovación en CredibanCo; esta matriz evaluativa además se diseñó con flexibilidad para integrarse como un mecanismo de mejora continua en los sistemas de gestión internos, facilitando la adaptación y actualización según las necesidades y aprendizajes organizacionales.

Para fomentar un fortalecimiento institucional sostenible, se propone dos planes, uno de intervención integral que combina acciones de comunicación estratégica, para resolver las deficiencias en visibilidad y apropiación detectadas; y un segundo plan, con la incorporación progresiva de tecnologías emergentes, tales como inteligencia artificial y blockchain. Dichas tecnologías potenciarán las capacidades analíticas y estratégicas de la organización, alineándose con las tendencias globales del sector financiero y con los objetivos de transformación digital establecidos por CredibanCo,. La implementación de esta estrategia contribuirá a reforzar la percepción interna y externa de CredibanCo como referente en innovación, facilitando mayor financiamiento y respaldos para futuras iniciativas.

Finalmente, las conclusiones y el instrumento desarrollado tienen un valor práctico, para mejorar la gestión y transversalidad de la Dirección de I+D+i en CredibanCo; y un valor académico, al ofrecer un modelo metodológico replicable para otras organizaciones del sector financiero que enfrentan retos similares en la institucionalización de sus capacidades innovadoras y en la optimización de su comunicación organizacional

Recomendaciones

En virtud de los hallazgos y avances presentados, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas, operativas y metodológicas para fortalecer la gestión de la innovación y el liderazgo en CredibanCo, con énfasis en la adecuada transversalización de la I+D+i y en la construcción de una cultura organizacional orientada a la innovación sostenida.

Una de las recomendaciones principales para fortalecer a CredibanCo en términos de innovación y liderazgo es fortalecer la comunicación interna y externa, la comunicación efectiva es fundamental para que las iniciativas de I+D+i tengan el impacto deseado y para que todos los colaboradores, desde los niveles directivos hasta el personal operativo, estén alineados en los objetivos y estrategias de innovación. Implementar un plan integral de comunicación que destaque las acciones, logros y proyectos estratégicos en innovación permitirá una mayor visibilidad y entendimiento en toda la organización; esto puede incluir la creación de canales de comunicación más dinámicos, como boletines internos, foros de discusión, reuniones periódicas y plataformas digitales que faciliten el intercambio de información y fomenten la participación activa. Además, no basta con comunicar, también es importante que esta comunicación sea bidireccional, permitiendo que los empleados expresen sus ideas, inquietudes y sugerencias, de esta forma, se fomenta un ambiente de transparencia, colaboración y compromiso en torno a los procesos de innovación. También

es importante que esta estrategia incluyera campañas específicas que refuercen el valor y los beneficios de la investigación, el desarrollo y la innovación, logrando así que toda la estructura organizacional comprenda la importancia de su contribución en estos aspectos.

Otra recomendación clave para potenciar la innovación en CredibanCo es desarrollar una herramienta de medición del impacto de los proyectos de I+D+i, la evaluación y seguimiento de los resultados son esenciales para demostrar el valor que aporta la innovación a la organización, la creación de indicadores claros y objetivos permitirá realizar mediciones precisas y establecer metas alcanzables; estos indicadores podrían incluir desde métricas financieras, como retornos de inversión o ahorros generados por nuevos procesos, hasta indicadores de impacto cualitativo, como mejoras en la satisfacción del cliente, aumento en la participación del mercado o mayor eficiencia interna. La implementación de una matriz de evaluación que permita analizar el progreso de los proyectos en diferentes etapas ayudará a identificar oportunidades de mejora, ajustar estrategias y justificar futuras inversiones en innovación, este proceso también facilitará que los líderes tomen decisiones informadas, basadas en resultados tangibles, fortaleciendo así la cultura de la evaluación y la mejora continua dentro de la organización. Además, contar con una herramienta de medición confiable contribuirá a fortalecer la percepción de credibilidad y compromiso en torno a las iniciativas de innovación, facilitando el financiamiento y el apoyo interno que estas requieren.

Asimismo, resulta imperativo que CredibanCo aproveche las ventajas de las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial, para potenciar sus capacidades analíticas y estratégicas, la implementación de una solución de inteligencia artificial para el análisis de información confiable y verificada puede transformar la manera en que se toman decisiones dentro de la organización. La inteligencia artificial puede ofrecer análisis en tiempo real, detectar patrones y tendencias, y facilitar predicciones que sean útiles en la planificación y ejecución de nuevos proyectos, la adopción de estas tecnologías no solo mejorará la

eficiencia en los procesos internos, sino que también posicionará a CredibanCo como un referente en innovación en su sector. Para ello, es recomendable que la organización invierta en la formación y capacitación del talento humano, creando un equipo especializado que pueda administrar y optimizar estas herramientas tecnológicas, la capacitación no solo implica habilidades técnicas, sino también una comprensión profunda de cómo estas innovaciones pueden alinearse con los objetivos estratégicos de negocio; el uso oportuno de la tecnología puede marcar la diferencia entre mantenerse al día en un mercado competitivo o quedar rezagado.

Por último, no menos importante, es fundamental que CredibanCo fomente la cultura de la innovación a través de la sensibilización y capacitación de sus colaboradores, la innovación requiere del compromiso y participación activa de todas las áreas y empleados de la organización, por lo que es necesario promover programas que incentiven la participación y el aprendizaje; estos programas pueden incluir talleres, charlas, capacitaciones y reconocimientos a quienes propongan ideas o contribuyan a mejorar los procesos existentes. La sensibilización también implica transmitir de manera constante el valor de la innovación y su impacto en la competitividad y sostenibilidad de la organización, además, es recomendable que se realicen actividades de difusión interna que destaquen los logros en I+D+i, motivando a los empleados a sentirse parte del proceso y a entender que su aportación es clave en este camino de transformación, estas acciones fortalecerán el sentido de pertenencia, compromiso y motivación, generando un entorno propicio para la innovación permanente.

En conjunto, estas cuatro recomendaciones, mejorar la comunicación, desarrollar sistemas de medición de impacto, aprovechar las tecnologías emergentes y fortalecer la cultura de innovación; constituyen un camino estratégico para que CredibanCo siga consolidando su liderazgo en innovación en el sector financiero. La implementación cuidadosa y comprometida de estas acciones permitirá que la organización no solo mejore

sus procesos y resultados internos, sino que también refuerce su posicionamiento en el mercado, aportando valor real tanto a sus clientes como a sus empleados y accionistas. Tener presente, que estas estrategias deben ir acompañadas de un liderazgo claro, un compromiso institucional y una visión de largo plazo, que garantice la sostenibilidad de las iniciativas y la cohesión interna en todos los niveles

Referencias

- Banco de la República. (2023, 5 de diciembre). *Reporte de estabilidad financiera: Segundo semestre de 2023*. Gerencia Técnica, Subgerencia Monetaria y de Inversiones Internacionales, Departamento de Estabilidad Financiera. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/reporte-estabilidad-financiera/segundo-semester-2023>
- Banco Mundial. (agosto 28, 2014). Los pagos digitales son esenciales para el crecimiento económico, según un informe del Banco Mundial. World Bank. Consultado el 16 de abril de 2024. Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2014/08/28/world-bank-report-digital-payments-economic-growth>
- Bancolombia.com. <https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/actualidad-economica-sectorial/medios-pago-electronicos-impulsar-Comercio>
- Bermeo Giraldo, M. C., Valencia-Arias, A., Duque García, B., Garcés-Giraldo, L. F., & Luna-Ramírez, T. (2019). Factores de uso de los medios de pago móviles en millennials y centennials. *Semestre Económico*, 22(53), 77–102. <https://doi.org/10.22395/seec.v22n53a4>
- Cifuentes, M. (2020). La responsabilidad del Estado por el hecho de las leyes inconstitucionales: estudio comparado entre Colombia y Francia. *Edu.co*. Thu, 25 Jun 2020 in *Revista Digital de Derecho Administrativo*. Recuperado el 20 de julio de 2025, de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/Deradm/article/view/6287/9667>
- Corpamag, N. V. (2019). Programa regional de negocios verdes. *Colombia, uno de los países que más demanda sostenibilidad corporativa*. Gov.co. Retrieved July 20, 2025, from <https://corpamag.gov.co/blogs/negociosverdes/index.php/2019/02/14/colombia-uno-de-los-paises-que-mas-demanda-sostenibilidad-corporativa/>

CPC. (1991). *Constitución Política 1 de 1991 Asamblea Nacional Constituyente - Gestor Normativo*. Gov.co. Retrieved July 20, 2025, from

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>

CredibanCo. (2020). Informe de gestión. Consultado el 20 de marzo de 2024. Recuperado de:

http://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.credibanco.com/wp-content/uploads/2021/06/informe_de_gestion_2020.pdf

CredibanCo. (2022). Informe de gestión. Consultado el 10 de julio de 2025. Recuperado de:

https://www.credibanco.com/wp-content/uploads/2023/04/informe-de-gestion-2022-1.pdf?utm_source=chatgpt.com

CredibanCo. (2022). Informe de gestión Credibanco.com. Recuperado el 20 de julio de 2025, de <https://www.credibanco.com/wp-content/uploads/2023/04/informe-de-gestion-2022-1.pdf>

CredibanCo. (2024). Informe anual 2024. Consultado el 05 de mayo de 2025.

Recuperado de: <https://www.credibanco.com/wp-content/uploads/2025/04/Informe-de-Gestion-2024-1.pdf>

Credibanco.com (2024). Pagina Portal Credibanco.com. Por qué somos la mejor opción para tu negocio Credibanco. <https://www.credibanco.com/por-que-credibanco/>

Chamorro, A. 2023. "CRIPTOACTIVOS Y PASARELAS DE PAGO: UN GRAN RETO EN LA REGULACIÓN COLOMBIANA Y EL FORTALECIMIENTO DE LA FISCALIZACIÓN Y CONTROL DE LA DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES". Maestría en Tributación Internacional, Comercio Exterior y Aduanas. Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 5 de mayo de 2025 de: [content](#)

Diana M. Robayo-Botiva; Andrey Dayan Díaz Aragón; Ingrith Rivera Gómez; Karen Julieth Londoño Cabrera (2024). Análisis del estado del Comercio electrónico desde la perspectiva del consumidor y de las pequeñas y medianas empresas de un sector servicios y comercio en la ciudad de Villavicencio para determinar su importancia en el contexto actual de la pandemia. | Criterio Libre. Unilibre.edu.co. Thu, 30 Jun 2022 in Revista Criterio Libre.

DOI:10.18041/19000642/criteriolibre.2022v20n36.7684. Consultado el 27 de marzo de 2024. Recuperado de:

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/7684/7941#figures>

El Tiempo. Artículo Sección Económica. Los pagos electrónicos de los colombianos crecieron a un ritmo del 8 % en el 2023. García C. 2024. Consultado 20 de abril de 2024. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/esto-gastaron-los-colombianos-con-sus-tarjetas-y-billetera-electronicas-en-2023-853087>

Fernández-Portillo, Antonio; Sánchez-Escobedo, Mari Cruz; Jiménez-Naranjo, Héctor V.; Hernández-Mogollón, Ricardo. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico *Universia Business Review*, núm. 47, julio-septiembre, 2015, pp. 106-125 Portal Universia S.A. Madrid, España. *Universia Business Review* ISSN: 1698-5117 ubr@universia.net Portal Universia S.A. España. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43341001006.pdf>

Gomes, N. (2020, diciembre 31). ¿Quiénes somos? CredibanCo. <https://www.credibanco.com/quienes-somos/>

Guevara Alban, G., Verdesoto Arguello, A., & Castro Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. doi:10.26820/recimundo /4. (3). julio. 2020.163-173. Consultado el 21 de abril de 2024. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7591592.pdf>

Informe de Gestión de la SFC (2023). Recuperado el 20 de julio de 2025, de <http://file:///C:/Users/User/Downloads/infgestion2023.pdf>

Jurado, F. (2021, December 14). *Recibe pagos con tarjeta en tu negocio | Credibanco*. Credibanco. <https://www.credibanco.com/publicaciones-reglamentarias/>

Kylliäinen, J. (2019, abril 26). The Importance of Innovation – What Does it Mean for Businesses and our Society? *Viima.com*. <https://www.viima.com/blog/importance-of-innovation>

La república. (2025). *El Dane reveló que la inflación para el primer mes del año se desaceleró hasta 8,35%*. (2024, febrero 7). Diario La República. <https://www.larepublica.co/economia/dato-de-inflacion-de-enero-3796955>

Marulanda, M. M. (2024, diciembre 5). *Qué es el tan temido 'default' y qué consecuencias tendría para Colombia*. infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2024/12/05/que-es-el-tan-temido-default-y-que-consecuencias-tendria-para-colombia/>

María, I., Monsalve Restrepo & Yesenia, G., Velázquez (2021). ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN MIPYMES VERDES COMERCIALIZADORAS DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y PRODUCTOS DE ASEO EN EL VALLE DE ABURRÁ. Trabajo de grado. Universidad EAFIT Escuela De Administración Maestría En Administración - MBA Medellín. Consultado el 27 de marzo de 2024. Recuperado de: <https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/d65705ab-a4f8-44d2-90a8-be72f417feba/content>

Ministerio de las tecnologías y telecomunicación. (2023). Interoperabilidad y gobernanza de los sistemas en la economía popular. Adopción Tecnológica del Comercio Electrónico en la Economía Popular. Documento de interoperabilidad y gobernanza de los sistemas de pago de bajo valor en la EP. Contratista: Unión Temporal CNC - CCCE – FACEIT. Consultado el 14 de marzo de 2024. Recuperado de: https://observatorioecommerce.mintic.gov.co/797/articles-334324_recurso_1.pdf

Ministerio de las tecnologías y telecomunicación. (2021). ABC del eCommerce. Consultado el 20 de abril de 2024. Recuperado de: <https://observatorioecommerce.mintic.gov.co/797/w3-propertyvalue377737.html>

MinTc. Gov.co. 2020. Guía de Referencia para la adopción e implementación de proyectos con tecnología blockchain para el Estado colombiano. Recuperado el 5 de mayo de 2025, de https://gobiernodigital.mintic.gov.co/692/articles-161810_pdf.pdf

Natalia, D. (2022, July 11). Medios de pago electrónicos para impulsar el sector

comercio en Colombia.

Nacional De Planeación, D. (2020). *CONPES CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL REPÚBLICA DE COLOMBIA DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN POLÍTICA NACIONAL DE INCLUSIÓN Y EDUCACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA*.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4005.pdf>

Política de Protección de Datos Personales -. (2021, August 4). Gov.co.
<https://www.minambiente.gov.co/politica-de-proteccion-de-datos-personales/>

Panorama del comercio electrónico POLÍTICAS, TENDENCIAS Y MODELOS DE NEGOCIO. (2020). Publicado originalmente por la OCDE en inglés con el título: Unpacking E-Commerce: Business Models, Trends and Policies © 2019 OCDE, París <https://doi.org/10.1787/23561431-en>. Traducción Asociación Mexicana de Internet. (2020). Consultad el 20 de marzo de 2024. Recuperado de:
<https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%CC%81nico.pdf>

Portafolio. (2021). En sus 50 años, CredibanCo anuncia su transformación. Portafolio.co. Retrieved March 14, 2024, <https://www.portafolio.co/innovacion/transformacion-digital-de-credibanco-en-sus-50-anos-557276>

Portafolio. (2024). "Registramos \$99 billones en pagos electrónicos en 2023." Portafolio.co. Retrieved March 14, 2024, from <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/llego-a-colombia-la-franquicia-de-tarjetas-de-credito-de-china-upi-597638>

Robayo-Botiva, D. M. (2020). El comercio electrónico: concepto, características e importancia en las organizaciones (Generación de contenidos impresos N.º 20). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia. doi:
<https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/d3ff11ab-fda9-4b6c-a10c-7ba61ece8e8a>

Rodríguez Mansilla, D. (2016). *Diagnóstico organizacional* (8.ª ed.). Ediciones UC. Recuperado de
<https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=fhx0EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA>

[6&dq=Diagn%C3%B3stico+or](#)

Rozo Gutiérrez, L. M., Vivares Vergara, J. A., & Ospina Hernández, M. C. (2020). Gestión humana y cultura organizacional para la innovación: evidencias de una investigación con empresas de Colombia. *Publicaciones e Investigación*, 14(3) <https://doi.org/10.22490/25394088.4499>

Roa Zapata, E. F., & Cuellar Bautista, D. (2019). Evolución del comercio electrónico en Colombia en la última década. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/3080

Superfinanciera. (2025, mayo 29). *Para 2024, el 96,3% de los colombianos adultos tenía al menos un producto de depósito o crédito*. Superfinanciera. <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10115642/para-2024-el-963-de-los-colombianos-adultos-tenia-al-menos-un-producto-de-deposito-o-credito/>

Vázquez Martínez, M. G. (2017). *Muestreo probabilístico y no probabilístico* [PDF]. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/wp-content/uploads/2017/02/muestreo-probabilistico-no-probabilistico-guadalupe.pdf>

WIPO. (2024). GII Innovation Ecosystems & Data Explorer. Recuperado el 20 de julio de 2025, de <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/colombia>

A. Anexo. Nombre del anexo

Incluya tantos anexos como requiera. Un anexo es un documento que complementa el trabajo generando valor para el lector. Ejemplo: formatos de encuesta, informes de soporte, documentos institucionales, etc. Lístelos, con sus respectivos nombres, en páginas independientes como A, B, C, etc.

Anexo 1: ENCUESTA PARA EMPLEADOS

Título: Encuesta de Efectividad de la Comunicación Interna para Posicionar y Ampliar la Dirección de I+D+i

Estructura:

El presente instrumento estará diseñado con 10 preguntas que permitirán identificar las necesidades en cuanto a la Efectividad de la Comunicación Interna para Posicionar y Ampliar la Dirección de I+D+i, para orientar la toma de decisiones por parte del equipo consultor, para diseñar y proponer una solución altamente efectiva a la necesidad del reto que propone CredibanCo.

En la Sección I: Perfil de la Organización, esperamos identificar que tanta antigüedad tienen los empleados de la organización y que tan familiarizados están con sus dependencias. Esta sección está compuesta por las primeras cuatro preguntas.

En la Sección II: Efectividad de la Comunicación Interna, nos enfocamos en determinar si el flujo de información al interior de la organización es efectivo o presenta debilidades. Este dato otorga importantes luces sobre, qué camino seguir para plantear la primera parte de nuestra propuesta de solución.

Sección I: Perfil de la Organización

1. ¿Cuál es su cargo actual?
2. ¿Cuánto tiempo (años y meses) lleva en CredibanCo?
3. ¿Cuánto tiempo (años y meses) lleva en el cargo actual?
4. ¿Cuenta su organización empresarial con una unidad o dirección formal de I+D+i?
 - a. Sí, con un equipo dedicado exclusivamente
 - b. Sí, pero compartido con otras funciones
 - c. No, no contamos con una unidad de I+D+i

Sección II: Efectividad de la Comunicación Interna

5. ¿En qué medida considera que la comunicación interna de su organización es efectiva para posicionar y dar visibilidad a la dirección de I+D+i?
 - a. Muy efectiva
 - b. Moderadamente efectiva
 - c. Poco efectiva d. Nada efectivo
6. ¿Cuáles son los principales canales de comunicación interna utilizados para informar y promover las actividades de I+D+i? (Seleccione hasta 3 opciones)
 - a. Boletines o revistas internas
 - b. Correo electrónico
 - c. Reuniones y presentaciones
 - d. Carteleras y murales e. Plataformas digitales (intranet, redes sociales internas)
 - f. Otro, ¿cuál? _____

7. ¿Con qué frecuencia se comparte información sobre los proyectos, logros e iniciativas de I+D+i?
- a. Semanalmente
 - b. Mensualmente
 - c. Trimestralmente
 - d. Semestralmente
 - e. Anualmente
 - f. No se comparte información regularmente
8. ¿En qué medida considera que los líderes y directivos de su organización apoyan y comunican efectivamente la importancia estratégica de la I+D+i?
- a. Muy alto apoyo y comunicación
 - b. Moderado apoyo y comunicación
 - c. Bajo apoyo y comunicación
 - d. Nulo apoyo y comunicación
9. ¿Cuáles consideran que son los principales retos u obstáculos para una comunicación interna efectiva en torno a la I+D+i? (Seleccione hasta 3 opciones)
- a. Falta de prioridad o interés de la alta dirección
 - b. Insuficiente presupuesto y recursos dedicados
 - c. Poca integración entre áreas y equipos
 - d. Cultura organizacional poco innovadora
 - e. Dificultad para medir y comunicar resultados concretos
 - f. Otro, ¿cuál? _____
10. ¿Qué estrategias o acciones recomendaría para mejorar la comunicación interna y posicionar mejor la dirección de I+D+i en su organización? (Respuesta abierta)

Anexo 2: ENCUESTA PARA NO EMPLEADOS

Título: Encuesta de Percepción sobre la Innovación en CredibanCo Colombia

Estructura:

Este instrumento se diseñó con 9 preguntas, a través de las cuales esperamos reunir información relacionada con, que tan familiarizado está el ciudadano en general con CredibanCo y si lo conocen, que opinión les merece respecto de su servicio como tal.

La primera Sección denominada (Perfil del Participante), permite saber qué tipo de ciudadano es quien suministra la información, en términos de si puede ser o no un cliente potencial para la entidad financiera, de tal manera que podamos correlacionar la información que entregue en la segunda parte del instrumento.

En la Sección II que hemos llamado (Percepción sobre la Innovación en CredibanCo Colombia), buscamos hacernos una idea lo más objetiva posible, en términos de, si las personas conocen la entidad que goza con más de 50 años en el mercado y qué opinión le merece al respecto. Información que tomara gran relevancia para la segunda parte de la propuesta de solución que esperamos proponer a la entidad.

Sección I: Perfil del Participante

1. ¿Cuál es su sector o industria de trabajo?

Empleado del estado

Función pública (alcaldías, gobernaciones, consejos, asambleas y otros)

Funcionario Fuerza Pública

Emprendedor (independiente)

Agricultura

Alimentación; bebidas; tabaco

(autoservicio, tiendas, almacenes)

Construcción

Educación

Función pública

Hotelería, restauración, turismo

Industrias químicas

Comercio

Ingenierías (petróleo, mecánica, eléctrica, de sistemas y otras)

Medios de comunicación

Cultura

Deportes

Servicios de correos y encomiendas

Telecomunicaciones

Servicios de salud

Servicios financieros

Textiles; vestido; cuero; calzado

Transporte (incluyendo aviación civil; ferrocarriles; transporte por carretera, marítimo; puertos)

servicios de belleza

otro, ¿cuál? _____

2. ¿Qué cargo o posición ocupa en su organización?

Jefe

Gerente

Administrador

Operario

Único dueño

3. ¿Está familiarizado/a con los productos y servicios ofrecidos por CredibanCo Colombia?

Sí, los conozco bien

Sí, los conozco de manera general

No, no estoy conocido/a

Sección II: Percepción sobre la Innovación en CredibanCo Colombia

4. ¿Cómo percibe la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos/servicios de CredibanCo Colombia, en comparación con otras empresas de su sector?

Muy innovador y líder

Moderadamente innovador

Poco innovador

Nada innovador

5. ¿Qué tanto conoce sobre las iniciativas, proyectos o logros de innovación de CredibanCo Colombia?

Conozco ampliamente sus esfuerzos de innovación

Conozco algunos de sus esfuerzos de innovación

Desconozco prácticamente todas sus iniciativas de innovación.

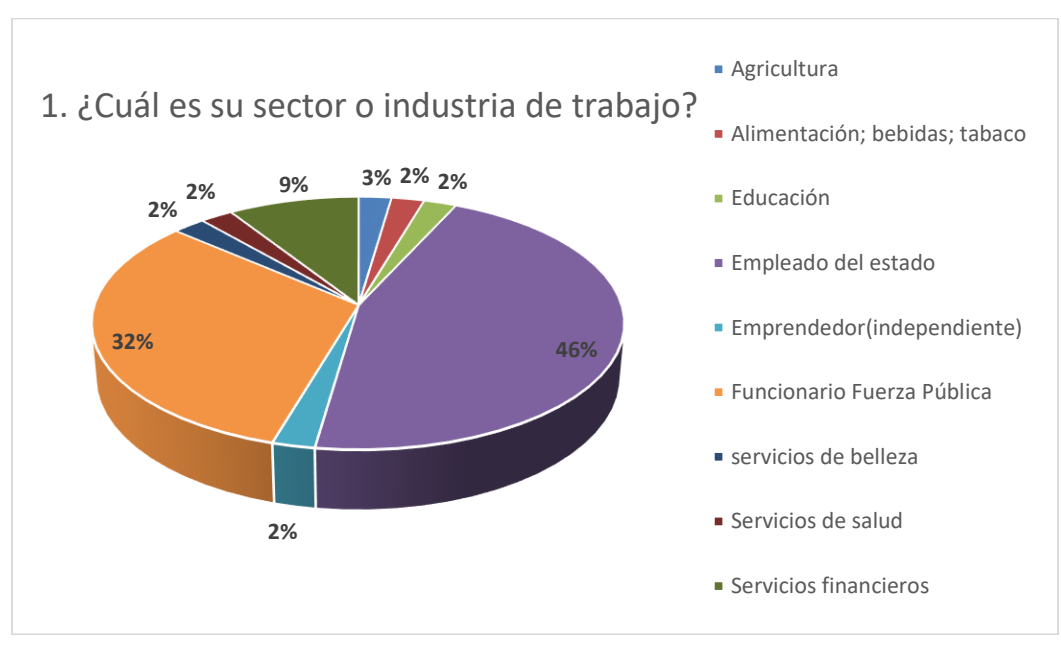
6. ¿En qué medida considera que CredibanCo Colombia comunica y da visibilidad a sus actividades de innovación?

- Excelente comunicación y visibilidad
- Comunicación y visibilidad moderada
- Pobre comunicación y visibilidad
- Nula comunicación y visibilidad

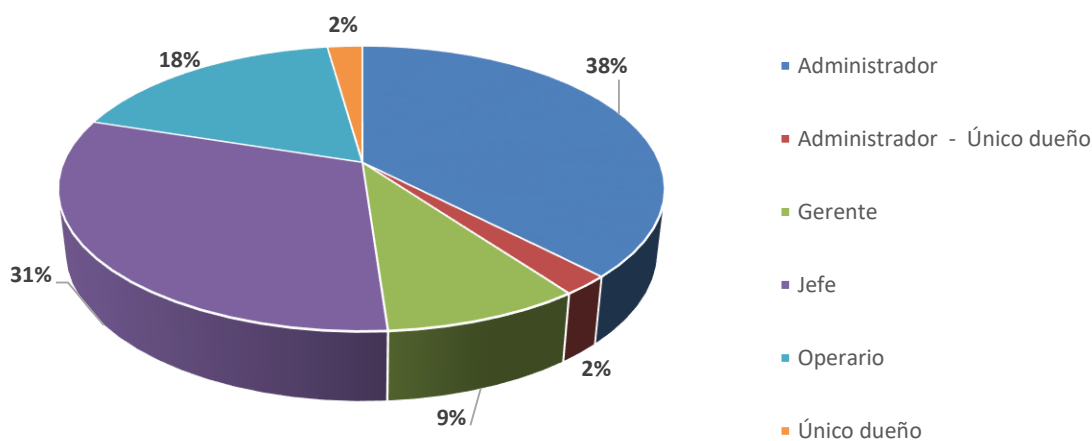
7. ¿Qué tanto cree que CredibanCo Colombia aprovecha las oportunidades de innovación en su sector?

- Aprovecha muy bien las oportunidades
- Aprovechar algunas oportunidades
- Desaprovecha la mayoría de oportunidades
- Desaprovecha totalmente las oportunidades

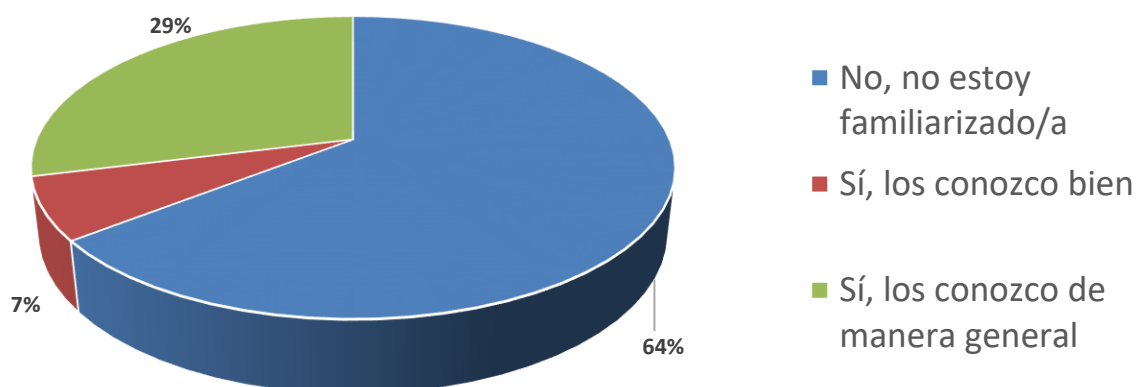
Resultados Encuesta



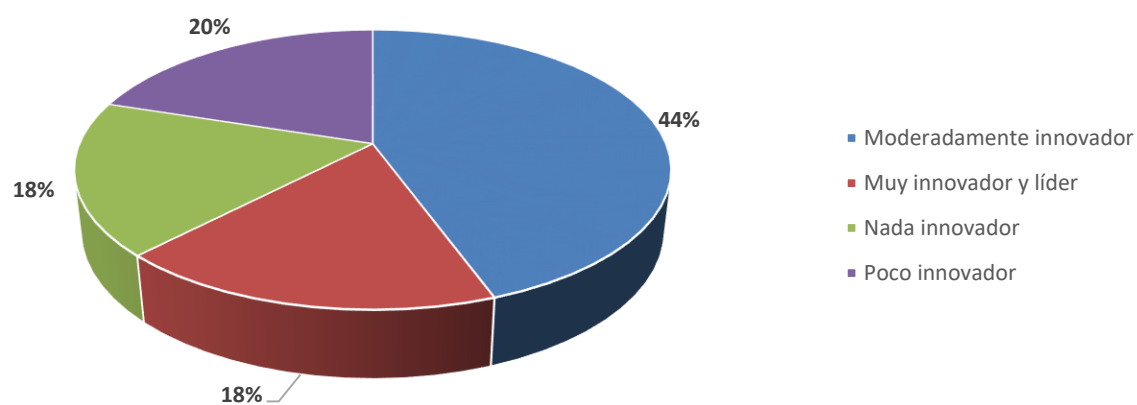
2. ¿Qué carga o posición ocupa en su organización?



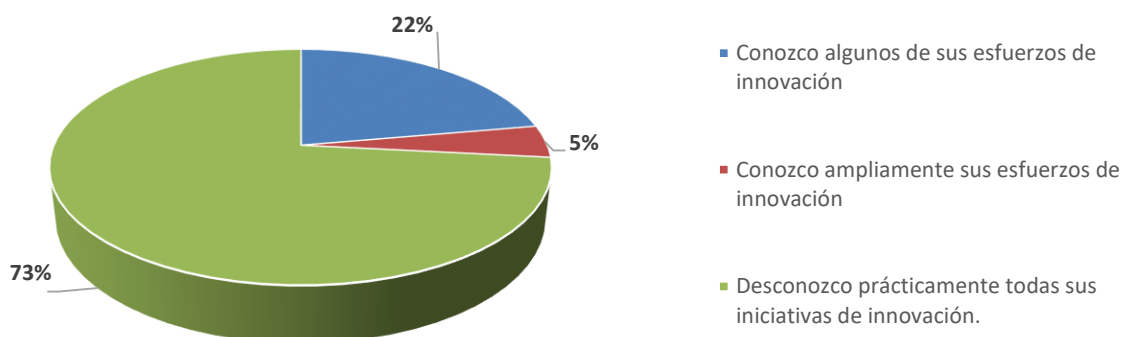
3. ¿Está familiarizado/a con los productos y servicios ofrecidos por CredibanCo Colombia?



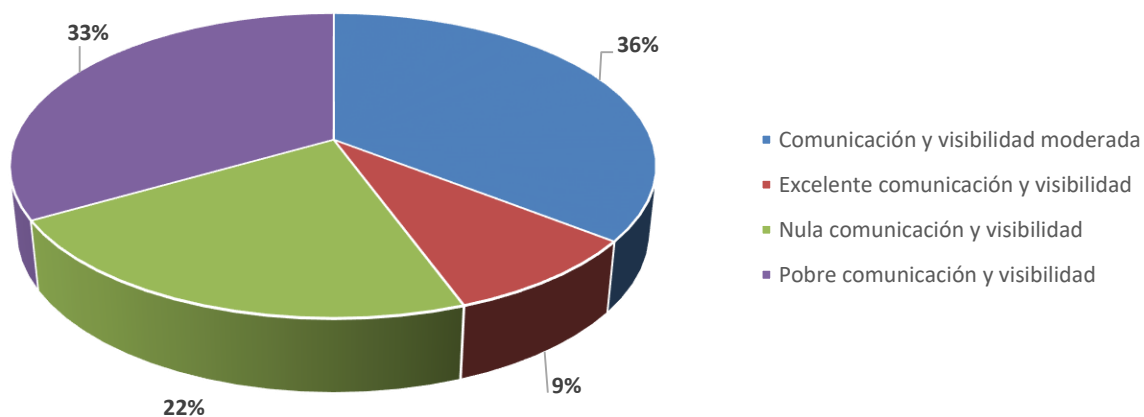
4. ¿Cómo percibe la capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos/servicios de CredibanCo Colombia, en comparación con otras empresas de su sector?



5. ¿Qué tanto conoce sobre las iniciativas, proyectos o logros de innovación de CredibanCo Colombia?



6. ¿En qué medida considera que CredibanCo Colombia comunica y da visibilidad a sus actividades de innovación?



7. ¿Qué tanto cree que CredibanCo Colombia aprovecha las oportunidades de innovación en su sector?

