

INNOVACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO DE VINCULACIÓN DE CLIENTES EN CREDIBANCO

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL

RUBÉN DARÍO RENDÓN PÉREZ

GUILLERMO RODRÍGUEZ CIFUENTES

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO:

MBA. ÁNGELA LILIANA SÁNCHEZ SÁNCHEZ

BOGOTÁ, D.C.

2021

Nombre del jurado

Nombre del jurado

BOGOTÁ, D.C.

2021

Dedicatoria y/o agradecimiento

Tras un proceso de destrucción y reconstrucción mental, de eliminación de paradigmas, y creación de nuevos horizontes para visualizar nuestro entorno, es necesario agradecer a cada uno de los docentes que permitieron el desarrollo de este proceso; por su capacidad de transmitir conocimiento necesario para los nuevos retos que como Magister en Innovación Empresarial afrontaremos en nuestro recorrido. A ustedes muchas gracias.

A nuestras familias, que contribuyeron con amor, esfuerzo y tiempo para la consecución de este proceso, alentando día tras día la acérrima idea de la construcción de nuevos modelos de pensamiento que permitirán seguir investigando el camino de nuestra vida corporativa y personal, por su paciencia, constancia y apoyo, mil gracias.

A Dios, por ser el hacedor de oportunidades constantes de crecimiento.

TABLA DE CONTENIDO

1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1.	ANTECEDENTES	8
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.3.	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	17
1.4.	OBJETIVOS	18
1.4.1.	<i>Objetivo General</i>	18
1.4.2.	<i>Objetivos Específicos</i>	18
1.5.	JUSTIFICACIÓN	19
1.6.	ALCANCE	19
1.7.	LIMITACIONES	20
2.	MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	22
2.1.	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	22
2.2.	MARCO CONTEXTUAL	29
2.2.1.	<i>Análisis del Contexto del Sector Económico</i>	29
2.2.2.	<i>Análisis del Contexto de CredibanCo</i>	32
2.2.3.	<i>Portafolio de Servicios</i>	36
2.2.4.	<i>Cobertura y canales de distribución</i>	39
3.	DISEÑO METODOLÓGICO	41
3.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA CONVENIENCIA DEL DISEÑO	45
3.3.	POBLACIÓN Y/O PARTICIPANTES	46
3.4.	TAMAÑO Y TIPO DE MUESTREO	47
3.5.	INSTRUMENTACIÓN	50
3.5.1.	<i>Test de Bridges</i>	51
3.5.2.	<i>Encuesta de Cultura Organizacional</i>	52
3.5.3.	<i>Entrevista a Expertos</i>	53
3.6.	RECOPIACIÓN DE DATOS	55
3.7.	ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	56
3.7.1.	<i>Resultados Test de Bridges</i>	56
3.7.2.	<i>Resultados Encuesta de Cultura Organizacional</i>	69
3.7.3.	<i>Resultados Entrevista a Expertos y/o Profundidad</i>	81
3.7.4.	<i>Análisis de la Perspectiva Interna (Modelo de Negocio Actual)</i>	86
3.7.5.	<i>Definición del Modelo Actual de Negocio para Vinculación de Clientes</i>	88
3.8.	OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN	89
3.9.	DEFINICIÓN DE LA SOLUCIÓN	91
4.	PROPUESTA	93
4.1.	ALCANCE DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA	95
4.2.	MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO	99
4.3.	ARQUITECTURA DE LA PROPUESTA “ENTUSMANOS”	99
4.4.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	102
4.4.1.	<i>Cronograma de Implementación</i>	102

4.4.2.	<i>Equipo de Proyecto</i>	103
4.4.3.	<i>Presupuesto</i>	103
4.4.4.	<i>Prototipo de la solución Digital</i>	107
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
7.	ANEXOS	119
8.	GLOSARIO	120

El presente trabajo presentará una propuesta de innovación incremental al modelo de negocio de CredibanCo a fin de optimizar los procesos de vinculación y aceptación de clientes para generar un diferencial frente a los actuales procesos de la industria. La línea de investigación se enmarcará en la determinación del perfil de innovación de CredibanCo a fin de establecer las capacidades de la compañía para implementar innovaciones en su modelo de negocio. De igual forma, se consultará con expertos sobre el proceso de innovación de la empresa a fin de establecer aquellos elementos del modelo de negocio que serán susceptibles de mejora para introducir elementos de innovación incremental. Finalmente, se procederá a establecer las tecnologías necesarias que apalancarán las innovaciones en el modelo de negocio de CredibanCo, así como las condiciones necesarias a tenerse en cuenta con los diferentes *stakeholders*, de tal forma que se garantice una adecuada innovación incremental en su modelo de negocio.

El primer capítulo de este trabajo abordará el planteamiento del problema de CredibanCo, para lo cual se realizará un recorrido por los antecedentes de la compañía que han llevado a que se establezca la necesidad de replantear algunos elementos de su modelo de negocio que no permiten un adecuado desempeño de los procesos de vinculación y aceptación de clientes. De igual manera, se establecerán los lineamientos de la problemática a fin de establecer con gran precisión el punto específico que se abordará. En el siguiente capítulo se abordará todo lo concerniente al marco teórico y conceptual. En este capítulo se hará una recopilación de información de autores para dar una presentación de lo que es la innovación y los modelos de negocio a fin de tener un claro entendimiento de los elementos que estará abordando la propuesta de mejora. De igual forma, se hará una presentación del contexto actual de CredibanCo, el

cual dará una mayor claridad de cómo funciona el sector financiero, como es la participación de CredibanCo y cuáles son las mejores prácticas de la industria.

Más adelante se presentará todo el marco metodológico, el cual tiene por objetivo presentar las diferentes herramientas que se utilizarán a fin de recolectar la información necesaria para conocer el perfil de innovación de CredibanCo, su cultura organizacional, su modelo de negocio actual y sus mejores prácticas, esto con el fin de tener los insumos necesarios para establecer los elementos del modelo de negocio que serán susceptibles de mejora.

Finalmente, con la información recopilada en los capítulos anteriores, se procederá a presentar la propuesta de mejora a CredibanCo, la cual estará enfocada en la innovación incremental de su modelo de negocio, abarcando los elementos de Propuesta de Valor, Relacionamiento con Clientes y Canales, elementos que tienen una mayor importancia para el proceso de vinculación y aceptación de cliente de CredibanCo. Esta propuesta estará enfocada en una solución omnicanal que optimizará los procesos de vinculación de clientes de la compañía, así como permitirán una adecuada innovación en el modelo de negocio de CredibanCo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

El sector financiero es de gran importancia para un país ya que dinamiza la economía al ofrecer recursos a personas y empresas, con los subsecuentes impactos en el incremento del consumo y la generación de empleo y riqueza. El mejoramiento de la eficiencia operativa e innovación en los procesos y productos de la banca colombiana puede beneficiar a la sociedad en general mediante el fortalecimiento de las instituciones financieras, así como la eventual disminución de los costos al acceso a capitales (Pirateque et al., 2013). Sin embargo, dentro del reporte de competitividad global del Foro Económico Mundial (2016), se ubica a Colombia en la posición 114 de 140 respecto a los costos de acceso a capital mediante el sistema financiero en una comparación mundial. Adicionalmente, Colombia se encuentra en la posición 76 en innovación y en la posición 70 en el uso de tecnologías.

La competencia en el sector financiero se ha venido incrementando, por una parte, los márgenes de utilidad han descendido en ciertos segmentos debido a la competencia mundial, por otra parte, los clientes esperan mejores servicios y más rápidos. Adicionalmente, es necesario cumplir con regulaciones más estrictas impuestas por los gobiernos (Küng & Hagen, 2007).

Es por esto por lo que la innovación en los modelos de negocio de las empresas del sector financiero y anidadas, están realizando cambios drásticos, alineados a los grandes desafíos de la crisis sanitaria del 2020, así como la necesidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes cada vez más rigurosos referente a la forma de ofrecer sus servicios, los canales y las tecnologías disponibles.

Para sobrevivir en este escenario, la industria bancaria mundial actualmente basa sus procesos y productos en el uso intensivo de tecnología. No obstante, la eficiencia operativa y la innovación necesaria para desarrollar nuevos productos no se alcanzan solamente con altas inversiones en sistemas de información (Lin, 2007). Es necesario desarrollar el capital humano para que entienda el modelo de negocio, las necesidades de los clientes y las posibilidades que ofrece la tecnología para generar valor donde nuevos productos son creados o se mejoran los procesos actuales, reduciendo costos y aumentando la satisfacción de los clientes, a lo cual Bharadwaj (2000) llama la Capacidad de TI de la firma. Altas capacidades de TI son importantes diferenciadores en la generación de utilidad de las entidades financieras rentables en comparación con las que no lo son en Estados Unidos (Nolan, 1994).

En la actualidad, existen una serie de modelos, metodologías y herramientas para el mejoramiento de procesos basados en el concepto de cadena de valor planteado por Porter (1985) y el enfoque por procesos tales como Reingeniería, *Six Sigma*, *Lean*, o marcos de trabajo como *Scrum*, *Safe*, *Scale*, *XP*, entre otras, que buscan la maximización de la creación de valor percibida por el cliente mediante el alineamiento estratégico de las unidades de negocio y la optimización de procesos mediante la reducción de costos y modificación de tareas que no son indispensables (Marguerita, 2014).

Por lo anterior, la automatización de procesos consiste en desarrollar una aplicación informática que ejecuta algunas o todas las actividades que hacen parte del proceso teniendo en cuenta las reglas de negocio, en donde usualmente se asocia a pasar de un participante a otro documentos, información o tareas de acuerdo con unas reglas procedimentales (Weske et al., 2004). Las tecnologías de automatización utilizan funcionalidades que permiten la generación automática de código, reduciendo los tiempos de programación, y pueden interconectarse con los sistemas actuales de la empresa, como

Enterprise Resource Planning Systems (ERP) o desarrollos propios, mediante la aplicación del paradigma de TI SOA.

Las tecnologías informáticas juegan un rol vital en la innovación de procesos en la era digital, y si bien los casos anteriores muestran la capacidad de IT para mejorar procesos, estas metodologías también pueden emplearse para guiar procesos de innovación al entender los sistemas de información actuales, sus posibilidades de integración y desarrollo junto con las necesidades de los clientes (Schmiedel & Vom B., 2015).

La innovación en procesos es definida por el OCDE (2005) como la implementación de algo nuevo o una mejora significativa en la creación o provisión de un producto o servicio. Esto incluye cambios significativos en técnicas, prácticas, equipos, *software*. Un caso en la literatura que muestra el uso de nuevas tecnologías como los teléfonos móviles inteligentes es presentado por Ohlsson et al. (2015) en el sector de seguros para innovar en los procesos de ventas, *marketing* y gestión de riesgos. Se diseñó una aplicación móvil (App) que permite conocer el comportamiento de los conductores de vehículos que pueden ser asegurados, el usuario debe conducir por un tiempo y el App emplea la telemática del celular para recolectar sus patrones de manejo y los envía a la compañía de seguros para que se pueda fijar el costo de la póliza. Con la aplicación el usuario puede recomendar a otros usuarios para que hagan parte del programa y se obtuvo atención por parte de los medios.

La literatura muestra que la mera inversión en TI no es suficiente para obtener eficiencias operativas y lograr la innovación en productos y procesos. Es necesario desarrollar la capacidad de TI dentro de las organizaciones. La capacidad de TI y de Innovación ofrece la posibilidad de orientar los procesos hacia la satisfacción del cliente interno y externo mediante el análisis de los sistemas de información existentes y

el desarrollo de aplicaciones que permitan implementar las nuevas ideas que pueden mejorar el sector financiero colombiano de forma eficiente logrando interactuar.

Por otra parte, los impactos económicos al interior de las Organizaciones asociados a la situación de pandemia por el Covid 19 han generado la necesidad latente de realizar cambios en sus modelos de negocio, la forma de relacionarse con sus clientes, los canales utilizados para visibilizar los bienes y/o servicios, así como los medios destinados para la entrega de estos. Un informe de KPMG indica que los niveles de incertidumbre asociados a la crisis económica y sanitaria están impulsando cambios acelerados en los modelos de negocios, desde los grandes comercios hasta los de la base de la pirámide y/o minoristas, que permitan mantener en funcionamiento sus operaciones.

Los modelos de negocio de gran parte de las compañías en Colombia han estado basados en procesos de comercialización a través de tiendas físicas, con baja incursión en canales de *Ecommerce*, situación que dificulta su permanencia con las restricciones de movilidad y cierres como mecanismos de prevención ante el Covid 19, por lo anterior, las organizaciones están buscando apalancar sus estrategias a través de nuevos modelos de transformación digital, implementación de análisis de datos, inteligencia artificial y automatización de procesos entre algunas de las posibles soluciones, como mecanismos de lograr permanecer vivos en lo llamado nueva normalidad.

Ahora bien, una de las situaciones que más relevancia han tomado en esta situación de pandemia, más allá de la diversidad de productos y/o servicios, en la disponibilidad de estos, la posibilidad con la que cuentan los clientes actuales y potenciales de una organización para poder realizar la adquisición de estos.

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

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

Si algo ha dejado clara la crisis sanitaria que actualmente impacta la economía a nivel global, es que habrá cambios en los modelos de distintos negocios. Las empresas deben buscar esquemas de actuación en línea a las nuevas necesidades del entorno, encontrando nuevas formas de hacer las cosas. En este sentido, de acuerdo con encuesta realizada por Atento.com, 6 de cada 10 empresas encuestadas confiesan que han tenido que modificar la estrategia digital debido a la crisis Covid 19. Según revela Atento, las áreas más implicadas en la agenda digital a causa de la pandemia han sido sistemas (IT), operaciones y *Marketing*.

1.2. Planteamiento del Problema

La aparición de nuevos competidores del sector financiero, y específicamente en las empresas de medios de pago como CredibanCo, sector que normalmente tenía un alto nivel de control de su entorno, así como los cambios originados por situaciones de emergencia sanitaria, la eliminación de actividades manuales y el uso cada vez más arraigado de la tecnología por parte de los consumidores, llevan a este tipo de

empresas a replantear sus modelos de negocio enfocándose en esquemas más ágiles, auto gestionables y que permitan la eliminación de esquemas burocráticos.

De acuerdo con información revelada por Datareportal (2020), en su informe *Digital 2021: Global Overview Report*, el Covid 19 ha generado grandes desafíos y nuevas oportunidades para las compañías, teniendo que revisar sus esquemas de relacionamiento por el alto crecimiento de modelos digitales como canal principal de contacto.

Sin embargo, los cambios no sólo están dados por situaciones asociadas a la problemática actual de Covid 19, pues en 2011, Marc Andreessen, quien fuese el creador del primer navegador de internet, publicó ‘¿Por qué el *software* se está comiendo el mundo?’, en el cual implica que la transformación digital estaría inmersa en todos los sectores de la economía, indistintamente de las actividades que desarrollaran, situación que puede afirmarse con el éxito de empresas como AirBnb, Uber, Spotify y Amazon a través del uso de la tecnología como transformador de las industria, aspecto que no escapa el sector financiero o las empresas anidadas al sector y que en Colombia la oportunidad es enorme.

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

Así mismo, al analizar el número de quejas por parte de consumidores del sector financiero (Superfinanciera 2021), el segmento de redes de bajo valor, del cual hace parte CredibanCo, se encuentra en una posición relativamente aceptable en tanto que tiene menos del 0,1% del total de las quejas recibidas por el sector financiero. No obstante, resulta relevante que para 2019 CredibanCo recibió el

28,2% del total de quejas de las redes de valor, poniéndolo en una desventaja en cuanto a percepción frente a su principal competidor, Redeban.

Adicionalmente, este número de quejas aumentó en un 13,8% respecto a 2018, lo cual da a entender que el consumidor financiero se encuentra inconforme con parte del servicio prestado por CredibanCo, lo cual refuerza la necesidad de replantear los procesos de la entidad de cara al consumidor a fin de mejorar su percepción y su satisfacción.

Tabla 1

Número de quejas recibidas EV, DFC y SFC Redes de Bajo Valor

Número de Quejas Recibidas EV, DFC y SFC Redes Bajo Valor					
Entidad	2018	2019	Participación	Variación	
ACH Colombia	117	108	46,2%	-7,7%	
Credibanco	58	66	28,2%	13,8%	
Redeban	56	38	16,2%	-32,1%	
Servibanca	15	19	8,1%	26,7%	
Red Aval	10	3	1,3%	-70,0%	
Total	256	234	100,0%	-8,6%	

Nota: Superintendencia Financiera de Colombia

La historia de CredibanCo está soportada más de 48 años en el mercado, tiempo en el cual ha vivido innumerables procesos de transformación, sin embargo, los procesos de afiliación de clientes cuentan con esquemas de presencialidad que, de acuerdo con las dinámicas del mercado, deben ser replanteadas para lograr modelos de oportunidad en sus procesos de adquisición (CredibanCo, 2021).

Los procesos operativos y canales de afiliación de comercios en CredibanCo, requieren modelos de innovación que le permita ser cada vez más competitivos, que aperturen nuevas rutas de interacción, migrando a modelos más ágiles y de autogestión, logrando eficiencias en los procesos y reducción de costos de los canales de atención, por lo anterior, se considera que la transformación en los modelos de

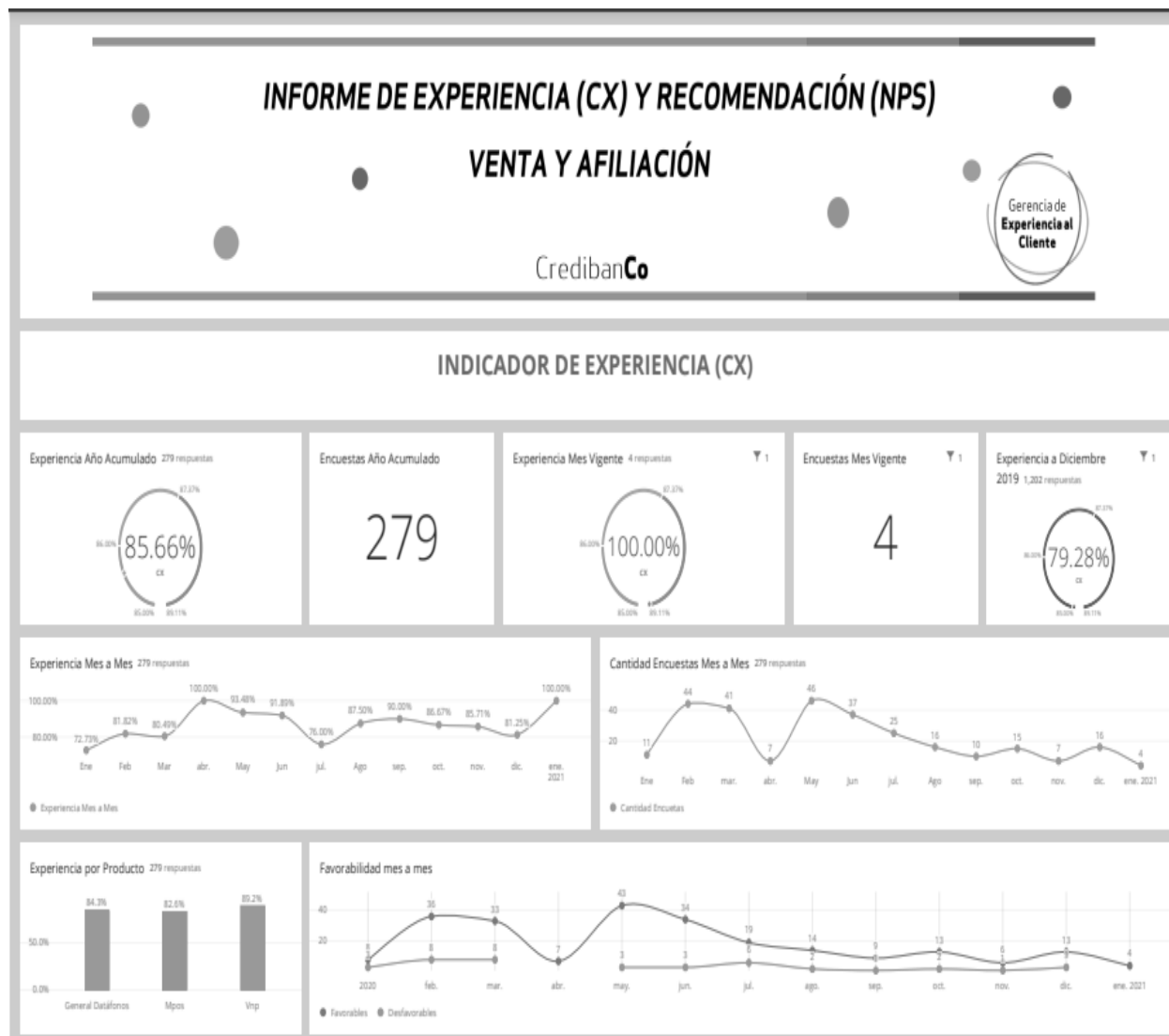
negocio de este tipo de negocios es indispensable para su posicionamiento a nivel del mercado en el cual se desarrollan sus actividades.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible decir que los procesos de vinculación de clientes del Sistema de pagos de bajo valor, CredibanCo, no cuentan con esquemas que permitan a sus clientes procesos de autogestión, eliminación de procesos burocráticos o nuevos mecanismos para su activación, generando de esta forma, altos costos y operaciones por intervenciones manuales, así como procesos de gestión documental que para este tipo de compañías, es necesario desde la perspectiva regulatoria, sin embargo, estos procesos podrían ser abordados de forma más eficiente, alineando las necesidades de los *stakeholders* al interior del ecosistema, eliminando las restricciones actuales para implementar nuevos esquemas de afiliación a la red.

A cierre del año 2020, de acuerdo con los resultados del informe de experiencia (CX) y recomendación (NPS) en el proceso de Venta y Afiliación, existen oportunidades de mejora en dicho proceso, dado el resultado general acumulativo, mismo que cerró en 79,28% referente a CX y 39,85 para NPS, siendo la regional de mayor afectación a nivel de experiencia, la Regional Oriente.

Figura 1

Informe de experiencia (CX) y recomendación (NPS) Venta y Afiliación



Nota: CredibanCo. Comportamiento del clientes en el proceso de vinculación

Figura 2

Informe de experiencia (CX) y recomendación (NPS) Venta y Afiliación



Nota: CredibanCo. Comportamiento del clientes en el proceso de vinculación

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es el estado actual de CredibanCo de cara a la Innovación y su grado de preparación para afrontar una intervención en su modelo de negocio a través de Innovación Incremental?
- ¿Cuáles son los componentes del modelo de negocio de CredibanCo, que deberían ser ajustados para lograr esquemas más eficientes de vinculación a los comercios, apalancados en modelos de innovación de procesos y/o tecnológicos entre otros?

- ¿Qué elementos de la transformación digital permitirían una innovación incremental en el modelo de negocio, buscando mejorar los procesos de vinculación y aceptación de clientes al Sistema de pagos de bajo valor, CredibanCo?
- ¿Cuáles serían los *stakeholders* claves que tendrían que gestionarse para lograr la optimización del proceso de vinculación a través de la innovación en el modelo de negocio y apalancándose en transformación digital?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Construir una propuesta de innovación incremental en el modelo de negocio de CredibanCo, que le permita optimizar sus procesos de vinculación y aceptación de clientes, generando diferencial frente a los procesos actuales de la industria.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar el perfil de innovación de CredibanCo, así como los principales factores claves que posibilitarán la adecuada implementación de innovación en su modelo de negocio.
- Identificar los puntos del modelo de negocio de CredibanCo que podrían ser intervenidos a fin de optimizar el proceso de vinculación, aceptación y postventa.
- Determinar la(s) tecnología(s) que permitan optimizar el modelo de negocio de CredibanCo de cara a sus clientes.

1.5. Justificación

Ante los nuevos desafíos que conlleva la nueva dinámica empresarial enmarcada por la acelerada transformación digital de las empresas, así como los cambios en los hábitos de los consumidores financieros quienes precisan de una mejor calidad de servicio, hacen necesario la evaluación del actual modelo de negocio de CredibanCo a fin de determinar aquellos eslabones que no contribuyen a ofrecer una adecuada experiencia a los consumidores. Con esto se pretende innovar en estos eslabones claves del modelo de negocio con el objetivo de que todos los procesos de CredibanCo de cara a la vinculación de clientes sean mucho más acertados y cumplan con las expectativas de los consumidores.

1.6. Alcance

El alcance del trabajo de investigación estará enmarcado en la identificación de posibles acciones de mejora en el modelo de negocio de CredibanCo, específicamente para los procesos de vinculación y enrolamiento de clientes que permitan establecer alternativas de implementación, que generen valor al relacionamiento con sus clientes bajo esquemas ágiles, flexibles y auto gestionables.

Para lo anterior, se realizará el análisis de la situación actual en el proceso de vinculación de clientes y se establecerán los procesos con oportunidades de mejora de acuerdo con la información obtenida, con el fin de lograr tener un acercamiento a la necesidad de transformación del modelo de negocio apalancado en posibles esquemas de transformación digital.

Adicionalmente, de acuerdo con los resultados obtenidos y la inferencia de los *stakeholders* que enmarcan el ecosistema de medios de pago (Entidades Financieras, emisor y adquirente, Incocrédito, Comercios y

Redes de Bajo Valor), se establecerán las posibles condiciones necesarias a generar para el correcto funcionamiento de la propuesta realizada.

El modelo de investigación estará enmarcado específicamente en los procesos de vinculación de clientes, sin que lo anterior implique la exclusión de análisis de procesos anidados, pero delimitando su alcance al primer proceso mencionado.

El presente trabajo de grado buscará generar una propuesta para la transformación del proceso de vinculación de clientes al interior del Sistema de Pago de Bajo Valor (organizaciones que permiten la transferencia de fondos entre los participantes, mediante las órdenes de transferencia y recaudo, incluyendo aquellas derivadas de la utilización de tarjetas crédito o débito), CredibanCo, que permita su alineación a las necesidades actuales de los consumidores.

1.7. Limitaciones

La profundidad de la información a utilizar en el proceso de investigación puede verse afectada por la carencia de la misma de acuerdo al tipo de información requerida y su clasificación, pública, interna o privada, así como el manejo que CredibanCo debe suministrar en su tratamiento de acuerdo a lo establecido por la Ley Estatutaria 1581 de 2012 que obliga a todas las entidades públicas y privadas a llevar control en cuanto a las políticas de manejo de información y tratamiento de datos de personas con el fin de resguardar la información recolectada, custodiada, y usada en sus procesos, protegiendo la integridad de las personas y por ende la disponibilidad para su tratamiento.

Otra limitación la constituye el tamaño de las muestras a realizar a los grupos de interés, entendiendo que podría haber afectación en el número de respuestas recibidas en poblaciones de alta responsabilidad y/o ocupación. Así mismo, el proceso de investigación podría tener afectación por la carencia de investigaciones previas al interior de CredibanCo referente a tema objeto de investigación.

Adicionalmente se considera cómo limitante aspectos relacionados con la tecnología que se propondrá para apalancar la innovación en el modelo de negocio. Esto se debe mayormente a que CredibanCo actualmente cuenta con ciertas tecnologías que podrían llegar a resultar incompatibles, por lo cual se tendría que excluir aquellas que no estén alineadas con la estrategia de la compañía, con su capacidad financiera y con la arquitectura tecnológica ya existente.

2. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

2.1. Marco Teórico y Conceptual

La innovación es considerada el motor del desarrollo y crecimiento organizacional, una herramienta estratégica que permite la implementación de modelos de diferenciación y competitividad, permitiendo a las organizaciones su permanencia en mercados cada vez más exigentes, en consecuencia a lo anterior, es posible determinar que para lograr dicha permanencia, las empresas deben crear un entorno direccionado a la innovación, a través de modelos de negocios, gestión de la cultura, modelos de comunicación, entre algunos aspectos a considerarse.

A lo largo del tiempo, existen diversos conceptos de Innovación generados a través de diferentes autores y/o organizaciones, que permiten tener un acercamiento cada vez más real de lo que implica la innovación, según la OCDE (2005), la innovación es definida como la implementación de algo nuevo o una mejora significativa en la creación o provisión de un producto o servicio. Esto incluye cambios significativos en técnicas, prácticas, equipos, *software*; por otra parte, el Manual de Oslo (2005), implica que “Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (p.56).

La innovación es posible asociarla con la explotación económica de una idea, de una invención, generando un ámbito competitivo para la organización a nivel del mercado en el cual desarrolla sus actividades económicas. Fue en la década de los años 30 en la cual por primera vez se formulan conceptos teóricos

escritos sobre lo que es la Innovación, sobre esto, con el paso del tiempo y la interpretación de diferentes autores, como se menciona líneas arriba, han generado cambios sustanciales sobre su concepto teórico, no necesariamente cambiando la línea de entendimiento, sino sumando nuevos modelos que integran la concepción de lo que se entiende por Innovación.

Por lo anterior, es posible determinar que la capacidad de innovar al interior de las organizaciones no solo está dada por las capacidades de recursos, sino por la capacidad de asimilar nuevos conocimientos que permitan generar nuevos modelos, productos y/o servicios, y a su vez, de la capacidad de asimilarlos, interiorizarlos en su ADN y ponerlos en práctica como si fuesen propios.

Ahora bien, para llegar a conceptos más cercanos que nos solo involucran los procesos, sino también los productos, los canales y entre otros las capacidades al interior de la organización, a lo largo del tiempo se han desarrollado cuatro escuelas económicas que permitieron la evolución de los conceptos hoy conocidos, iniciando por la escuela Económica Clásica - Neoclásica, en la cual no se profundizó en el concepto pues se encontraba más direccionada al análisis de la división del trabajo, los impactos de avances tecnológicos y la especialización de los obreros (Velázquez et al., 2019).

Posteriormente, se inicia el desarrollo de la escuela de la economía evolutiva, en esta, la información era considerado un bien privada por lo tanto de difícil acceso y no compartible por los costos asociados a su adquisición, la capacidad de aprender era preponderante, para tal fin se utilizaba esquemas de prueba y error, generando actividades de investigación (Velázquez et al., 2019).

La tercera escuela es la neoinstitucional, en esta se habla de productos con ciclos de vida cortos, generando mayor velocidad en el desarrollo de nuevos productos como mecanismo para mantener la

competitividad, y por último tenemos el enfoque PBR, perspectiva basada en recursos, en la cual se afirma que el éxito empresarial es generado a través del desarrollo de capacidades empresariales, logrando ventajas competitivas y sostenibles de largo plazo (Velázquez et al., 2019).

De igual forma, es posible encontrar conceptos de innovación que suman a su definición, es así como se afirma que por innovación se entiende la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios, por lo tanto, la aplicación implica la capacidad de cambiar o adaptarse (Thompson, 1965). De igual forma, implica que “La organización puede no ser innovadora (Porque no genera muchas ideas nuevas), pero una organización innovadora será adaptativa (porque es capaz de implementar muchas ideas nuevas)” (Thompson, 1965, p. 2). Así mismo, la innovación es considerada como una idea, práctica o artefacto material percibido como nuevo por la pertinente unidad de adopción, siendo esta una definición limitada al enfocarse en nuevos productos o servicios, dejando de lado las preocupaciones de los gerentes que perciben el cambio como nuevas ideas, prácticas o artefactos materiales y desea saber las consecuencias, situación relevante para la implementación de modelos de innovación (Zaltman et al., 1973).

Thushman y Nadler (1986), dicen que la innovación es la creación de algún producto, servicio o proceso, que es nuevo para la unidad de negocio e implica que la mayoría de las innovaciones exitosas se basan en el efecto acumulativo de cambio incremental en productos y procesos, o en la combinación creativa de técnicas, ideas o métodos existentes, siendo así que la innovación no es solo I + D; pues igualmente importantes son el marketing, las ventas y la producción. La innovación eficaz requiere la síntesis de las necesidades del mercado con la posibilidad tecnológica y capacidades de fabricación.

Según Lundvall (2007), al referirse a innovación, existe la tendencia de direccionar dicha definición hacia Schumpeter quien afirma que la innovación se puede ver como nuevas combinaciones. Puede separarse de la invención que se convierte en innovación sólo cuando el emprendedor lo lleva al mercado, sin embargo, no sólo integra el proceso de llevar un producto o servicio por primera vez al mercado, sino también el proceso de su difusión y uso, por lo anterior define la innovación como proceso que abarca la difusión y el uso, así como la primera introducción al mercado.

Por otra parte, Boada et al. (2019) concluyen que la innovación es un proceso que se desarrolla desde la idea hasta su implementación exitosa en el mercado y para lograr este proceso no solo se requieren conocimientos generales, sino particulares, de igual forma, es relevante la capacitación de los individuos para la apropiación de conocimientos, así como la generación de habilidades en el entorno.

Para Tushman y Nadler (1968), los niveles más básicos de innovación están relacionados a productos y procesos en los cuales es posible determinar tres subniveles o grados para dicha innovación, encontrando la innovación incremental, sintética y discontinua.

Innovación Incremental: Se caracteriza por la implementación de funciones adicionales, nuevas versiones o extensiones a una línea de productos estándar. (Tushman & Nadler, 1968).

Innovación Sintética: Implica la combinación de ideas o tecnologías existentes en formas creativas para crear productos significativamente nuevos. Estas innovaciones de productos no requieren de ninguna tecnología nueva, pues consisten en la integración de las existentes con el fin de lograr la generación de nuevos productos (Tushman & Nadler, 1968).

Innovación Discontinua: Implican el desarrollo o la aplicación de nuevas tecnologías o ideas importantes, las cuales requirieron nuevas habilidades, procesos y sistemas en toda la organización (Tushman & Nadler, 1968).

De igual forma, concluyen que a medida que la innovación pasa de incremental a discontinua, la aparición de riesgos e incertidumbre aumenta, por lo anterior, los modelos de aprendizaje cobran mayor relevancia con el fin de lograr la integración de las situaciones de éxito, así como las de fracaso.

Es posible clasificar las innovaciones de acuerdo con su nivel de impacto en la competitividad de la organización como Innovaciones radicales e innovación incremental, niveles que a su vez son posibles de clasificar para el primero de los casos en estratégico, comercial y organizacional, en el caso de las incrementales en alta, moderada y baja (Hall & Lerner, 2009)

Según Hall y Lerner (2009), en las empresas maduras, sus capacidades están asociadas a los procesos ya implementados, lo que implica una baja probabilidad de procesos de innovación de tipo radicales, asociado al alto grado de incertidumbre y la competencia simultánea de otras alternativas, de menor riesgo y algunas veces de menores costos, con altos beneficios, siendo en estas las innovaciones incrementales las de mayor implementación.

De igual forma, al explorar otros autores, la innovación se encuentra clasificada en innovaciones incrementales, en productos, en procesos, tecnológica, administrativa y comercial, cada una de estas dando respuesta al planteamiento de negocio en el cual se pretende implementar un modelo que permitan maximizar la competitividad a través de la innovación.

Ahora bien, al hablar de modelos de negocios, la referencia más relevante y conocida es la del *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2009), la cual es el resultado de la evolución de su planteamiento de la ontología de los modelos de negocio. A partir del modelo de Osterwalder, se han venido haciendo ajustes para construir versiones que se van adaptando a las necesidades de diferentes sectores económicos y de nichos de mercado.

El *Business Model Canvas* es una metodología que describe la forma en la que las empresas crean, entregan y capturan valor a través de 9 elementos empresariales, los cuales se componen de Actividades claves, Recursos claves, Socios claves, Oferta de valor, segmento de clientes, Canales, Relacionamiento con clientes, Estructura de costos y Fuente de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2009). Estos 9 eslabones del *Canvas*, son el resultado de la comparación de una gran variedad de conceptualizaciones de modelos de negocio, los cuales se sintetizaron en un único modelo que sirviera de referencia para diferentes organizaciones.

Aun cuando es el *Canvas* es el más conocido exponente de los modelos de negocio, no es el único planteamiento al respecto y tampoco el primero. Un planteamiento previo, hace referencia a los modelos de negocio como el elemento que determina los lineamientos en los que las organizaciones generan valor a sus partes interesadas, a través de sus productos y servicios (Brandenburger & Stuart, 1996). Esta idea del modelo de negocio como articulador de los componentes de las empresas para generar valor fue haciéndose relevante, por lo que se puede encontrar otras definiciones similares que lo definen como “Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso” (Timmers, 1998, p. 4).

Dando un enfoque mucho más económico, se plantea el modelo de negocio como la forma en que las organizaciones generan dinero (Linder & Cantrell, 2000), o también se describe como la lógica de un sistema de negocio por el cual genera valor a través de sus procesos (Petrovic et al. 2001). Estas definiciones resaltan la importancia de generar valor en términos monetarios como fin de las organizaciones, pero dejan de lado una visual holística en la cual incluyan algunos otros componentes del negocio y de sus *stakeholders*.

Desde una perspectiva con un enfoque más de mercado, el modelo de negocio es concebido como la articulación de la proposición de valor, identificando el segmento de mercado, definiendo la estructura de la cadena de valor, estimando los posibles beneficios y la posición competitiva de la empresa en el mercado (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Otras propuestas con enfoque en el mercado exponen que el modelo de negocio es una historia lógica que describe quienes son los clientes de la empresa, lo que estos quieren y valoran, y cómo generar valor cumpliendo con sus expectativas (Magretta, 2002). Un planteamiento complementario a estas visiones de mercado establece que el modelo de negocio más allá de generar valor a los clientes debe propender una forma para que la empresa aproveche las oportunidades del mercado y logre convertirlas en beneficios a través de sus actividades y sus grupos de actores (Rajala & Westerlund, 2005).

Otra forma de ver los modelos de negocios es desde la perspectiva relacional. Es así como se define como “Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores” (Andersson et al., 2006, p. 2). De igual forma, otros autores como Baden-Fuller (2008), definen los modelos de negocios como el

método organizacional que crea y captura valor para sus grupos de interés. Así mismo, Wikstrom (2010), aporta al decir que “El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno” (p. 833).

2.2. Marco Contextual

2.2.1. Análisis del Contexto del Sector Económico

El sector financiero, más específicamente el de medios de pago, está en una dinámica constante de cambio y transformación a través de la implementación de nuevas tecnológicas, el mejoramiento de procesos, la digitalización de las operaciones, así como el empoderamiento del consumidor y el incremento de necesidades asociadas a productos de calidad, flexibilidad y oportunidad, variables de negocio a considerar en los nuevos modelos de negocio, evitando impactos a empresas como CredibanCo, lo anterior ha obligado a compañías del sector y específicamente a CredibanCo a realizar inversiones onerosas en renovación del Core Tecnológico por cifras superiores a los cien mil millones de pesos a partir del 2018.

Los principales jugadores, quienes por décadas han dominado el mercado (CredibanCo y Redeban Multicolor), han visto en riesgo su participación de mercado por la aparición de nuevos actores, pequeñas compañías en crecimiento que apalancan su promesa de valor en esquemas innovadores y que permiten a sus clientes manejar sus negocios de una forma ágil y sin complicaciones, soportados en esquemas digitales y de autogestión, adicionalmente, con poca o nula regulación por parte de los entes de control a nivel financiero lo que permite esquemas diferenciales de aceptación de riesgo.

Lo anterior implica, una serie de desventaja a compañías como CredibanCo quien es regulada por entes como la Súper Intendencia Financiera de Colombia, misma que están dando pasos muy lentos para regular los nuevos competidores que realizan actividades sustitutivas a las realizadas por las entidades financieras y los sistemas de bajo valor con lo es CredibanCo.

CredibanCo, en negocios de pagos electrónicos hace parte de un ecosistema complejo, poco articulado y/o flexible, con un gran número de reguladores y entidades partícipes, que generan reprocesos y altos tiempos de procesamiento en los casos de vinculación de nuevos comercios al sistema de medios de pago.

De acuerdo con el Banco de la Republica en su reporte de sistemas de pago, es posible evidenciar indicadores que implican la desaceleración de instrumentos de pagos convencionales y una alta migración a pagos mediante tarjetas débito y crédito, sin embargo, el uso de papel moneda para la materialización de transacciones a nivel de comercio aún se encuentra muy marcado en Colombia, situación que genera costos muy altos que impactan el gasto de la nación y que no permite el crecimiento deseado a este tipo de compañías.

CredibanCo es una compañía con casi 50 años en el mercado de los medios de pago, que nació en respuesta a la necesidad de administrar de forma eficiente los medios de pago, inicialmente pagos con tarjetas de crédito, evolucionando posteriormente a recepción de tarjetas débito y ambientes de venta no presente, sin embargo, es una empresa en la cual sus accionistas son las entidades financieras, mismas entidades que hacen parte accionaria de Redeban Multicolor, situación que ha generado esquemas de desventaja competitiva de acuerdo a las necesidades de los miembros accionarios en algunos modelos de negocio durante el desarrollo de sus actividades.

En el ecosistema para los modelos de vinculación de clientes participan de forma directa los siguientes actores:

Figura 3

Ecosistema Adquirencia



Nota: Elaboración Propia a partir de información de CredibanCo

En la actualidad es posible evidenciar un proceso de transformación al interior de CredibanCo direccionado a la implementación de soluciones de valor de cara a sus clientes, comercios y entidades financieras, sin embargo, deben trabajar en la eliminación de manualidades y canales tradiciones que impactan de forma significativa su relacionamiento con los clientes y la capacidad instalada, por lo anterior, están enfocando sus esfuerzos en la implementación de modelos de transformación digital al interior de la organización.

2.2.2. Análisis del Contexto de CredibanCo

CredibanCo es una empresa colombiana que se encuentra vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, lo anterior, por desarrollar actividades relacionadas al sector. Durante el 2021 cumplirá 50 años de constituida, tiempo en el que ha contribuido al crecimiento del negocio, asociado a la administración y desarrollo de sistemas de pago de bajo valor, promoviendo los pagos electrónicos en el país, a través del procesamiento de transacciones con tarjetas débito y crédito, así como un amplio portafolio de servicios de valor agregado que complementan su oferta de valor de cara a los clientes.

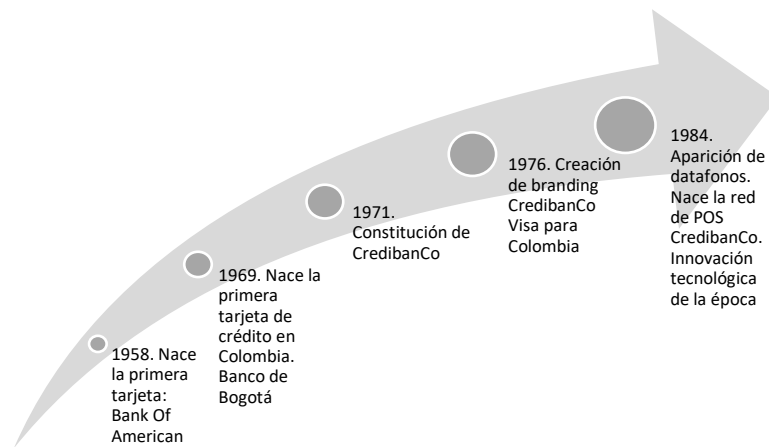
Dentro de sus mayores derroteros está la estructuración de negocios que sustituyan el uso del dinero en efectivo, fomentar la formalización e inclusión financiera y optimizar los portafolios para el Sector Financiero, los comercios y el Gobierno.

En la actualidad cuenta con aproximadamente 939 de acuerdo con información de CredibanCo colaboradores distribuidos en el territorio colombiano, en el cual cuentan con presencia a través de oficinas y/o regionales en 22 ciudades, abarcando ciudades principales e intermedias.

CredibanCo nace en el año de 1971 atendiendo la necesidad de optimizar la administración y coordinar las funciones relacionadas al sistema de tarjeta de crédito, modelo creado en Colombia en el año 1969, durante el tiempo transcurrido, se han generado cambios que han apalancado desarrollo del negocio de los medios de pago, mismo que podremos identificar a través de la línea de tiempo presentada a continuación.

Figura 4

Evolutivo Red de Bajo Valor - CredibanCo



Nota: Elaboración Propia a partir de información de CredibanCo

En sus inicios, las autorizaciones en la red de POS eran recibidas vía telefónica por un grupo de operarias quienes tenían la importante tarea de transcribir la autorización a mano y enviarla al banco, que la enviaba al exterior a través del télex y el autotélex, tardando hasta 5 días en dicho proceso, a hoy, las transacciones son procesadas en línea tardando un máximo de 23 segundos por transacción indistintamente de la ubicación del banco emisor quien genera la aprobación.

Durante el año 2.000, CredibanCo inicia su incursión en las ventas online, hoy denominado venta no presente o *Ecommerce*, evolucionando dicho modelo a través de la diversificación de plataformas que logran conectar comercios, pasarelas, entidades y en general el ecosistema de los medios de pago.

Durante este tiempo, son muchas las empresas aliadas a CredibanCo, de las cuales podemos enunciar las siguientes:

Figura 5

Empresas aliadas CredibanCo



Nota: CredibanCo

La razón de ser de CredibanCo es la de facilitar los intercambios económicos creando un ecosistema de pago que enriquezcan la experiencia del cliente. De igual forma dentro de sus lineamientos está el lograr ser el referente a nivel de Latinoamérica de la industria de medios de pago. Los principales *stakeholders* en el entorno de la compañía se encuentran segmentados de acuerdo con el tipo de negocio y su injerencia en las actividades de CredibanCo, a saber:

Figura 6

Principales Stakeholders CredibanCo



Nota: Elaboración propia a partir de información de CredibanCo

En la actualidad CredibanCo suplente o administra las necesidades de sus *stakeholders* a través de una adecuada estructura de negocio, implementación de bienes y servicios que apalancan el desarrollo del mercado, analítica de datos y tendencias direccionada a la implementación de nuevas tecnologías en el sector de medios de pago, así mismo, impulsa el crecimiento y desarrollo de empresas relacionadas a su segmento de mercado, asegurando de esta forma alianzas que permitan garantizar su permanencia y diversificación en la industria de medios de pago.

2.2.3. Portafolio de Servicios

El portafolio de servicios de CredibanCo está direccionado a tres grandes segmentos de negocio, a saber:

Figura 7

Segmentos de Negocio



Nota: Elaboración Propia a partir de información de CredibanCo

Con relación a los servicios ofrecidos para Venta no Presente (VNP), en la actualidad CredibanCo lidera las soluciones de *Ecommerce*, siendo a través de sus productos, la empresa de mayor transaccionalidad en Colombia, específicamente en el mercado de ventas virtuales, por encima de pasarelas reconocidas en el país, siendo algunas de estas, clientes de CredibanCo para el enrutamiento de sus transacciones.

Dentro de las soluciones de VNP con las que cuenta en la actualidad CredibanCo podemos mencionar las siguientes:

Figura 8

Productos Venta No Presente (Ecommerce)



Nota: CredibanCo

Referente a Entidades Financieras, CredibanCo cuenta con soluciones direccionadas a mitigar la probabilidad de pérdidas económicas materializadas a través de fraudes en transacciones comerciales con tarjetas débito y crédito (*suite* de riesgos), lo anterior, mediante la implementación de esquemas de monitoreo para los frentes emisor y adquirente, de igual forma, ofrece procesos de consultaría direccionados a la implementación de las mejores prácticas y desarrollo seguro del mercado.

Mediante la segmentación antes mencionada, CredibanCo atiende las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, a través de sus Unidades Estratégicas de Negocio, a saber:

Figura 9

Unidades Estratégicas de Negocio CredibanCo

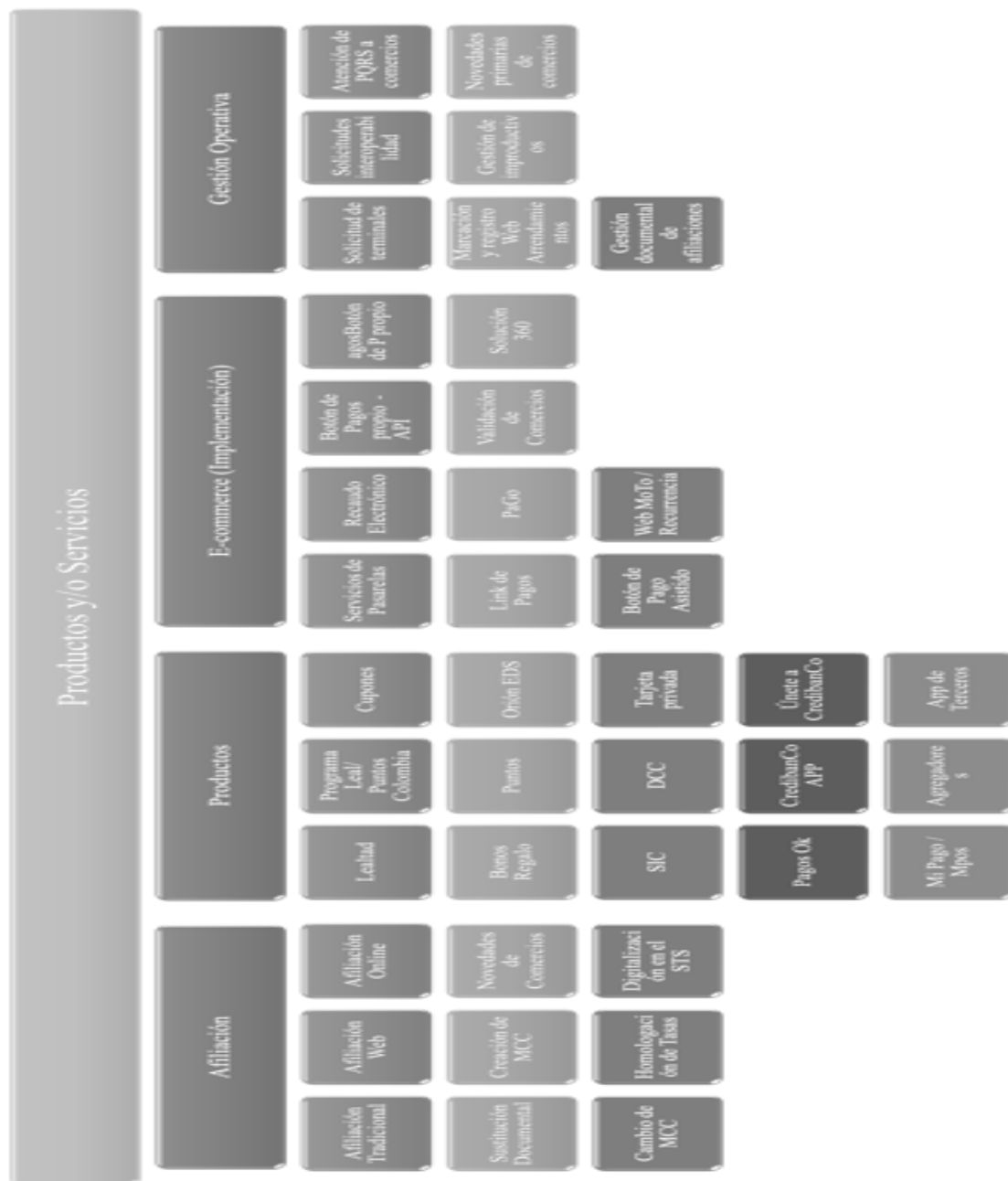


Nota: Elaboración Propia a partir de información de CredibanCo

Por otra parte, desde el 2019 ha venido implementando metodologías Scrum (marco de trabajo para desarrollo ágil de *software* que se ha expandido a otras industrias. Es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo y obtener el mejor resultado posible de proyectos) y *Agile*, con recursos dedicados a potencializar su participación de mercado, que le permitan desarrollar en tiempos más competitivos, productos y/o servicios, para afrontar las nuevas necesidades del mercado.

Figura 10

Productos y Servicios CredibanCo



Nota: Elaboración Propia a partir de información de CredibanCo

A través de las diferentes unidades estratégicas de negocio, se identifican las necesidades de cada segmento y se diseñan o empaquetan soluciones acordes a las necesidades de los comercios que se encuentran anidados a cada UEN.

A continuación, se presenta la propuesta de clasificación de comercios para la segmentación por UEN.

Figura 11
Clasificación de clientes por Unidad Estratégica de Negocio CredibanCo



Nota: CredibanCo

2.2.4. Cobertura y canales de distribución

CredibanCo cuenta con cobertura a nivel nacional, con presencia física en 23 ciudades (principales e intermedias), desde las cuales se despliegan esfuerzos para la atención de los 1122 municipios reportados al 2019 por el DANE en Colombia. Las ciudades en las cuales se cuenta con oficina son:

Tabla 2***Oficinas CredibanCo***

Armenia	Barrancabermeja	Barranquilla	Bogotá	Bucaramanga	Cali
Cartagena	Cúcuta	Girardot	Ibagué	Manizales	Medellín
Montería	Neiva	Pasto	Pereira	San Andrés	Santa Marta
Sincelejo	Tunja	Valledupar	Villavicencio	Yopal	

Nota: CredibanCo

No obstante, a lo anterior, y aun cuando el cubrimiento es amplio, existe la posibilidad de crecimiento con el fin de lograr atender las necesidades de ciudades o poblaciones en crecimiento, generando de esta forma un diferencial frente a su competencia.

De igual forma, CredibanCo cuenta con diferentes esquemas o canales de venta, distribución y soporte, que permiten promover los servicios ofrecidos, tanto a clientes actuales como de mercados potenciales, en los cuales encontramos; Fuerza de ventas, entidades financieras, canal app, página web, *call center*, *chat bot*, entre otras.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la Investigación

El modelo de análisis a aplicar para este proceso fue encausado a través del método de investigación mixta concurrente. El método de investigación mixta se describe o representa como la asociación de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación en los cuales intervienen actividades tendientes a recolección y análisis de datos de carácter cualitativo y cuantitativo, generando de esta forma la integración de los resultados, así como su visualización de manera conjunta, permitiendo de esta forma, generar una mejor comprensión del proceso objeto de análisis, según (Hernández-Sampieri et al., 2014).

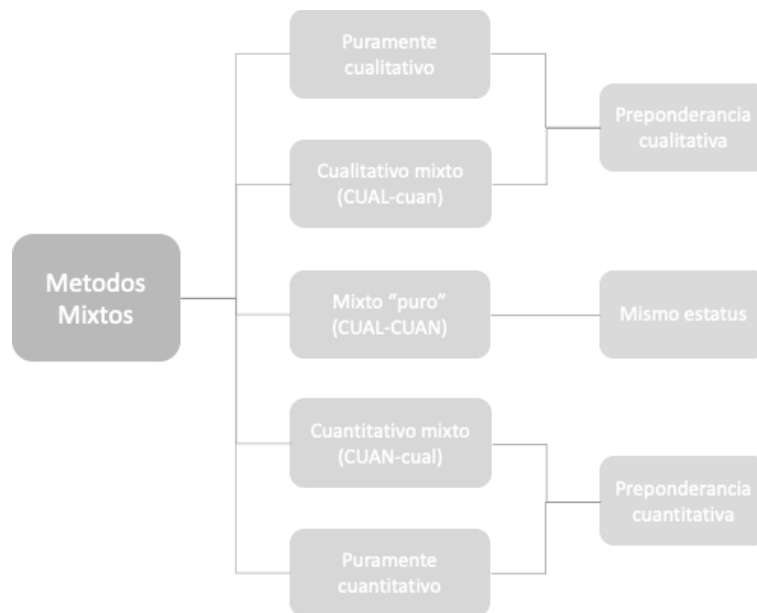
Lo anterior implica que el método de investigación mixta es una combinación de los procesos de investigación cualitativa y cuantitativa, en los cuales es posible la aplicación de instrumentos de medición variados, en la búsqueda de recopilar información estadística a través de datos numéricos como pueden ser la aplicación de encuestas estructuradas, así como la obtención de información bajo instrumentos verbales como entrevistas, entre algunos de los posibles aplicables, que permitan obtener las percepciones del grupo focal objeto de análisis.

Así mismo, Johnson y Onwuegbuzie (2004) en un contexto mucho más amplio, visualiza la investigación mixta como la estructuración de un grupo en el cual convergen los enfoques cuantitativo y cualitativo, direccionando los resultados del análisis en alguno de ellos como factor preponderante o dándoles el mismo peso.

De igual forma, los métodos mixtos incluyendo sus subtipos, se encuentran inmersos en los tres principales enfoques de la investigación de la actualidad, los cuales podemos representar de la siguiente forma:

Figura 12

Métodos de Investigación Mixtos



Nota: Elaboración tomada de Metodología de la Investigación Sexta Edición

Los métodos mixtos o esquemas de investigación multi-método, presentan esquemas anidados establecidos en cuatro categorías, diseños concurrentes, diseños secuenciales, diseños de conversión y diseños de integración, en los cuales el investigador determina las fases a aplicar y el peso de cada uno de los enfoques (cualitativo o cuantitativo) dentro de algunos de los factores a analizar.

El uso de este tipo de métodos estuvo asociado a la necesidad de lograr explicar la naturaleza compleja de los fenómenos o problemas de investigación, objeto de análisis, en los cuales se buscaba determinar una realidad objetiva que es posible medir de acuerdo a ciertas variables; pero también asociada a una

realidad subjetiva, la cual enmarca diversas realidades en función de las percepciones de sus miembros que implican significados distintos, que experimentan vivencias únicas y emociones, deseos y sentimientos, entre algunos aspectos.

Por otra parte, el esquema de ejecución concurrente esta enfocado en la aplicación de ambos métodos de manera simultánea (los datos cuantitativos y cualitativos se recolectan y analizan más o menos en el mismo tiempo), entendiendo que puede haber diferencia en los tiempos de recopilación final de cada tipo de dato, así mismo para el análisis de acuerdo con su naturaleza. (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Los diseños concurrentes implican cuatro condiciones (Johnson & Onwuegbuzie, 2004): WTF

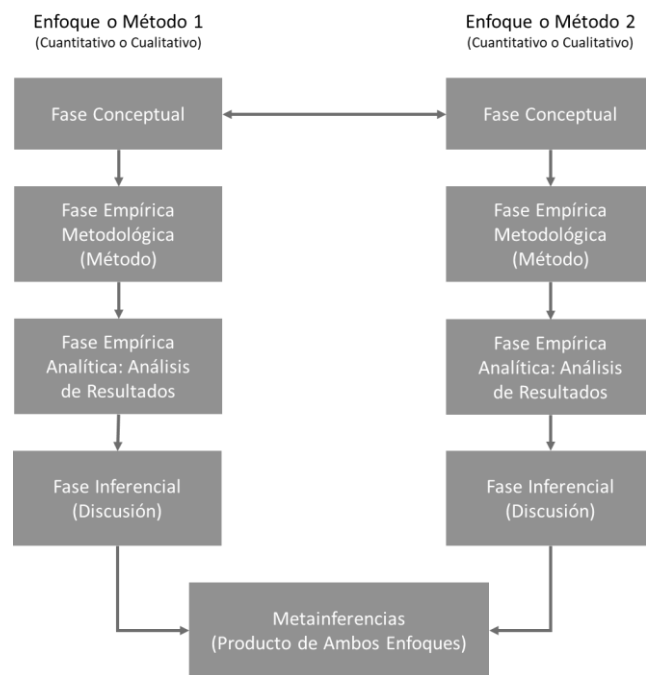
1. *Se recaban en paralelo y de forma separada datos cuantitativos y cualitativos.*
2. *Ni el análisis de los datos cuantitativos ni el análisis de los datos cualitativos se construye sobre la base del otro análisis.*
3. *Los resultados de ambos tipos de análisis no son consolidados en la fase de interpretación de los datos de cada método, sino hasta que ambos conjuntos de datos han sido recolectados y analizados de manera separada se lleva a cabo la consolidación.*
4. *Después de la recolección e interpretación de los datos de los componentes CUAN y CUAL, se efectúa una o varias metainferencias que integran las inferencias y conclusiones de los datos y resultados cuantitativos y cualitativos realizadas de manera independiente.*

El objetivo de esta investigación mixta, de triangulación concurrente, fue validar la necesidad de modificar algunos componentes del modelo de negocio de vinculación de clientes en CredibanCo, de tal forma, que permitiera implementar optimizaciones al interior de dicho proceso.

Alineados al tipo de investigación a desarrollar, los datos objeto de análisis fueron de carácter cualitativos y cuantitativos, lo anterior con el fin de lograr análisis focales que permitieran realizar la integración de resultados para determinar la necesidad antes planteada. A continuación, se presenta el modelo que se ejecuto de acuerdo con el modelo de investigación mixta concurrente (Teddle & Tashakkori, 2009).

Figura 13

Modelo de Investigación Mixta Concurrente



Nota: Teddlie y Tashakkori (2009)

3.2. Justificación de la Conveniencia del Diseño

El modelo seleccionado para este trabajo fue de Investigación mixta concurrente. Por una parte, el modelo de investigación mixta resulta conveniente en tanto que permite recolectar datos cuantitativos que resultan útiles para tener indicadores y mediciones específicas respecto a los temas que se abordaran en la investigación. Para este caso, la información cuantitativa que se recolectó permitió conocer a partir de una muestra no probabilística, cual es la percepción de la innovación dentro de CredibanCo al indagar sobre unos criterios que determinan el perfil de innovación de las organizaciones. Con esta información se estableció aquellos puntos relevantes en los que se destaca CredibanCo al hablar de Innovación, pudiéndose hacer una distinción entre los diferentes niveles organizacionales que se encuestarán, y clasificar así a la organización conforme a los puntajes que se alcancen para cada uno de los criterios.

Por otra parte, se abordó desde lo cualitativo, una serie de entrevistas dirigidas a los principales responsables de planear y ejecutar la transformación de productos y servicios dentro de CredibanCo. Este punto cualitativo resultó importante porque permitió abordar todo el detalle de la implementación de la innovación, así como identificar los principales eslabones que se involucran en este despliegue, para de esta forma se lograra establecer aquellas oportunidades de mejora en el modelo de negocio que pudieran conllevar a la evaluación de una posible innovación en estos a fin de optimizar los procesos de vinculación de clientes.

Ahora bien, al hablar del tipo de investigación mixta que se llevo a cabo, se optó por la investigación mixta de corte concurrente. Esta resultó ser la más adecuada para el objeto de este trabajo en tanto que al elaborarse las investigaciones cualitativas y cuantitativas de forma paralela (Hernández-Sampieri et al., 2014), se puede mitigar cualquier tipo de sesgo entre los resultados cuantitativos obtenidos en el perfil de innovación (Test de Bridges) y la información cualitativa que se obtuvo en las entrevistas a los expertos

de transformación de productos y servicios. De igual manera, este modelo concurrente fue oportuno en tanto que al final hace un análisis integral entre lo cualitativo y lo cuantitativo, mostrando así, un resultado mucho más real de CredibanCo y con un valor agregado mayor para el objeto de estudio de este trabajo.

3.3. Población y/o Participantes

La población y/o participantes del estudio, con relación al proceso de recopilación de información, estuvo enmarcada a una muestra no probabilística del número de colaboradores al interior de CredibanCo a quienes se aplicaron los instrumentos diseñados para el análisis referente a la necesidad de implementar un proceso de Innovación en el modelo de negocios de vinculación de clientes en CredibanCo.

De acuerdo al instrumento utilizado se realizó la segmentación de la población objetivo, para el caso de la aplicación del Test de Bridge se realizó la distribución a miembros de las diferentes áreas de la organización, lo anterior, buscando tener un panorama global en el resultado, sin embargo, dichos resultados se segmentaron por áreas funcionales y se realizó énfasis en los resultados del equipo directivo como responsables al interior de la organización de diseñar, implementar y asegurar a través de los equipos la adopción del cambio y el desarrollo de nuevos modelos de negocios que permitan a la organización implementar esquemas de innovación de cara al mercado en el cual compiten.

Por otra parte, se utilizó encuesta de la cultura actual, dicho instrumento fue aplicado por la Gerencia de Talento Humano de CredibanCo quien suministró los resultados para anidarlos al presente análisis y de esta forma determinar la posición real de los colaboradores frente a la cultura de transformación deseada en la organización y que apalanque la implementación del cambio y transformación. La encuesta del

estado de la cultura actual fue dirigida al 100% de la población de colaboradores al interior de CredibanCo (925 colaboradores).

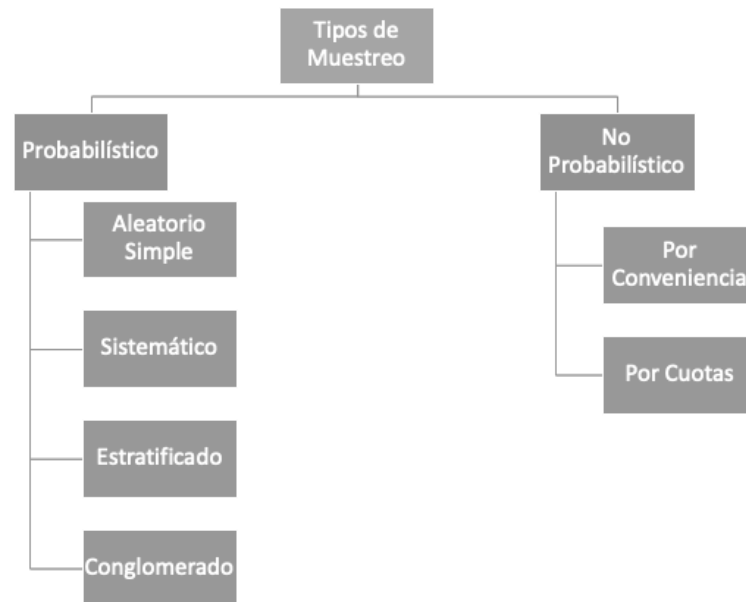
Con relación al modelo de entrevistas que se direccionaron a determinar las necesidades de cambio en el modelo de negocio de vinculación de clientes, soportado en esquemas de transformación digital, estas fueron aplicadas de forma discrecional a los expertos al interior de CredibanCo y quienes, en la actualidad, desarrollan modelos diferenciales en productos y servicios.

3.4. Tamaño y Tipo de Muestreo

Para determinar el tamaño y tipo de muestreo a aplicar en el proceso de investigación, fue necesario establecer el concepto de muestra, misma que de acuerdo a lo establecido por Hernández-Sampieri et al. (2014), indican que la muestra es un subgrupo de la población o universo a analizar y es utilizada con el fin de lograr economía de tiempo y recursos, lo anterior implica definir la unidad de muestreo y de análisis, así como delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros de análisis frente a los resultados.

Figura 14

Tipos de muestreo en Procesos de Investigación



Nota: Pineda et al. (1994)

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizó el método de muestreo no probabilístico, también conocido como muestreo por conveniencia, que, de acuerdo con Canales et al. (1994) “Se caracteriza porque el investigador selecciona la muestra siguiendo algunos criterios identificados para los fines del estudio” (p. 12).

Para este proceso de investigación fue necesario aclarar que existen limitantes de tiempo y disponibilidad de recursos para la obtención de información (tiempo de la población objeto), que impactaban de forma directa la posibilidad de implementar esquemas de muestreo probabilístico.

En consecuencia, se determinaron criterios y tamaños proyectados de acuerdo con cada instrumento de análisis a utilizar, así;

Tabla 3

Instrumentos de análisis

Instrumento	Población Proyectada	Tipo	Fuente
Test de Bridges	50 colaboradores diferentes áreas	Cuantitativo	CredibanCo
Estado Cultura Actual	100% colaboradores compañía.	Cuantitativo	CredibanCo
Entrevista a Expertos	3 entrevistas	Cualitativo	CredibanCo

Fuente: Elaboración Propia.

Con relación a los instrumentos mencionados, a continuación, se detallarán los criterios y/o parámetros que se utilizaron.

- Los participantes estuvieron ubicados geográficamente en el territorio colombiano e hicieron parte de forma directa de la nómina de CredibanCo.
- Se realizó segmentación de acuerdo con esquemas jerárquicos por tipo de instrumento utilizado, Directivos, Gerencia Media y Otros Colaboradores.
- Para establecer el perfil de innovación de CredibanCo a través del Test de Bridge se envió formulario *Forms* a través de herramienta Office 365 de CredibanCo.
- El número mínimo de personas a los cuales se remitió el Test de Bridge fue de 100 colaboradores, con el objetivo de obtener mínimo 50, lo que representaba un 5,49% del total de colaboradores a nivel de compañía (910).
- Las respuestas esperadas (50), fueron de diferentes áreas de la compañía, con el fin de tener un panorama global frente al perfil de innovación, sin embargo, dichos resultados se analizaron de acuerdo con foco en la segmentación del equipo Directivo, del cual se pretendía obtener mínimo un 20% del total de los test recibidos, obteniendo de esta forma un 10,63% de resultados del total de directivos de la Compañía (94).
- Referente al estado de la cultura actual al interior de CredibanCo, la población objetivo por parte de la Gerencia de Talento Humano estuvo direccionado a lograr obtener respuesta del 100% de

los colaboradores de la Compañía (910), sin embargo, la población total estuvo supeditada a los resultados reales (total de encuestas recibidas) y que fueron informadas como insumo de esta investigación.

- Con relación a la entrevista a profundidad (instrumento cualitativo), en busca de obtener información relevante que permitiera establecer las posibles necesidades o modificaciones en el modelo de negocio de vinculación de clientes, se realizó a un panel de expertos conformados por equipo directivo e implementador directamente vinculados a dichos procesos, y para esta investigación el número total de entrevistados fue de 3 colaboradores.

3.5. Instrumentación

Para la fase cuantitativa se pretendía recopilar y analizar información que permitiera determinar el perfil de innovación y la cultura actual al interior de CredibanCo como palancas movilizadoras del cambio, alineadas a la aceptación de nuevos componentes en los modelos de negocio; los instrumentos de medición utilizados en esta etapa estuvieron direccionados a la implementación del test de bridge con el fin de lograr establecer la situación actual de la organización frente al ideal de las empresas innovadoras, así mismo, encuesta de estado actual de la cultura, misma que fue aplicada al interior de CredibanCo quien a través de la Gerencia de Talento Humano, suministro los resultados para que hicieran parte del análisis global de las variables antes mencionadas. La fuente de esta información estuvo enmarcada en el contexto de la organización a través de sus colaboradores, en diferentes niveles jerárquicos, información que permitirá establecer la facilidad o no, al interior de la organización, frente a la implementación de posibles cambios en el modelo de negocio de vinculación de clientes.

En paralelo, se desarrollo la fase cualitativa la cual consistirá en la obtención de información detallada de los componentes del modelo de negocio proclives a modificación, a través de la percepción y/o juicio de expertos de colaboradores claves al interior de la Organización, los cuales guardan una estrecha relación con los modelos de vinculación y de negocio en CredibanCo, para lo anterior, se diseño un modelo estándar de entrevista que servirá como instrumento de medición y recopilación de la información para posterior tratamiento y análisis.

La aplicabilidad del método de investigación mixta concurrente permitió la obtención de información de forma simultánea que permitieron establecer la necesidad de intervención del modelo de negocio entendiendo que existe información cuantificable, y que a su vez, es necesario entender el sentir y percepciones de los propios colaboradores de la organización, y de acuerdo con este resultado, lograr generar la construcción de la propuesta de innovación aplicable al modelo de vinculación de clientes de CredibanCo, direccionado a generar diferenciales en la industria a la cual ofrece sus productos y/o servicios.

3.5.1. Test de Bridges

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

Figura 15

Tipologías de Carácter Organizacional

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

Nota: Bridges (2000) citada por Calderón y Naranjo (2007).

Fue así como a través del test de Bridges se logró determinar un posible tipo de carácter organizacional de CredibanCo frente a su perfil de Innovación, información relevante que permitió establecer la capacidad de la organización para afrontar una innovación en su modelo de negocio.

3.5.2. Encuesta de Cultura Organizacional

En la actualidad las organizaciones generan grandes esfuerzos para crear culturas de innovación que les permitan generar diferenciales en los mercados en los cuales desarrollan sus actividades, de acuerdo a Ali & Park (2016), es posible establecer que las culturas orientadas a la innovación son aquellas culturas que enfatizan los procesos colaborativos de todos los miembros, así como la responsabilidad, maximizando de esta forma el valor de los recursos humanos, siendo de esta forma, un factor clave de la innovación organizacional, fortaleciendo el crecimiento y desempeños de las empresas.

De acuerdo a lo anterior, CredibanCo ha venido trabajando en el desarrollo de actividades tendientes a fortalecer su cultura, encaminando sus esfuerzos a la creación de una cultura orientada a la innovación, para lo cual realizo encuesta al interior de la organización para lograr establecer la caracterización de la cultura actual, lo que permitió establecer el estado cultural relacionado a la potencialización de esquemas de innovación, que permitan generar cambios en los modelos de negocio de vinculación de clientes. La metodología utilizada para esta encuesta de cultura fue diseñada por el área de Talento Humano de CredibanCo quien al finalizar dicho estudio suministro los resultados obtenidos para análisis al interior del proceso de investigación desarrollado.

3.5.3. Entrevista a Expertos

Para el caso de la entrevista a profundidad (Hernández-Sampieri et al., 2014), es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir, con este se pretenderá indagar a detalle algunos elementos claves de la innovación al interior de CredibanCo. Para lo anterior, se diseñó un cuestionario dirigido a expertos en transformación de productos y servicios de CredibanCo, el cual buscará recopilar información referente a las necesidades en el actual modelo de negocio de vinculación de clientes de la compañía, para así establecer los eslabones susceptibles de mejora.

El cuestionario consta de seis (06) preguntas que se describen a continuación:

1. ¿Cómo ve los procesos de vinculación de CredibanCo respecto a la competencia y los nuevos actores y los cambios a hoy exigidos por la industria?
2. ¿Conoce los modelos de vinculación de la competencia? Si los conoce, ¿Comparativamente como el desempeño de CredibanCo respecto a los procesos de vinculación de clientes frente a los demás actores?
3. ¿Considera que, para alcanzar una mayor competitividad, CredibanCo debería efectuar cambios en su propuesta de valor, en su relacionamiento con los clientes y los canales para los procesos de vinculación?
4. De acuerdo con su opinión ¿Qué tan dispuestos están los colaboradores de CredibanCo a asumir cambios que permitan generar un diferencial en los procesos de vinculación impactando de manera significativa la generación de valor de cara al cliente?
5. ¿Considera que en la actualidad CredibanCo cuenta con los recursos necesarios para la implementación de una transformación en su propuesta de valor?
6. ¿Considera que existen limitantes al interior de CredibanCo para que lleve a cabo una adecuada transformación de los procesos de vinculación? ¿Qué se podría mejorar?

Para la elaboración del cuestionario de las entrevistas se utilizó la revisión analítica de literatura que de acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), es un paso de la investigación que implica pasos ordenados para detectar, consultar y obtener otros materiales con aportaciones claros hacia los objetivos planteados, mediante la extracción y recopilación de información relevante para entender mejor los resultados.

3.6. Recopilación de Datos

El proceso de recopilación de datos para el proceso de investigación se realizó a través de los instrumentos definidos, Test de Bridge, Encuesta de Cultura CredibanCo y Entrevistas a Expertos y/o a profundidad.

El tiempo definido para la recolección de datos se estableció entre los meses de mayo y junio de 2021, entendiendo las limitaciones de tiempo y espacio que se presentaron por disponibilidad de los recursos al interior de CredibanCo.

La información fue recopilada a través de formularios de *Forms* (office 365) y trasladadas a archivos de Excel para su correspondiente ponderación de acuerdo con las metodologías establecidas, caso test de bridge y encuesta cultura CredibanCo, para esta última, la información estuvo supeditada a la que fue suministrada por parte de la organización entendiendo el carácter de confidencialidad de dicho estudio.

Con relación a las entrevista a profundidad, los resultados obtenidos fueron utilizados como mecanismos de corroboración y/o respuesta a los objetivos planteados, las preguntas de investigación generadas, así como las variables de perfil de innovación y cultura, entre otros aspectos, con el fin de lograr determinar a través del conocimiento tácito de expertos, la alineación o no a los parámetros objeto de investigación y que nos permitieran determinar la necesidad o no, de realizar modificaciones al modelo de negocio de vinculación de clientes de CredibanCo.

Por otra parte, este instrumento se utilizó como herramienta para la generación de *insights* que permitieran la identificación de posibles gaps al interior de CredibanCo que requirieran de un proceso de transformación, con el fin de implementar esquemas que permitieran generar modelos competitivos de

acuerdo con las necesidades actuales del mercado en el cual CredibanCo desarrolla sus actividades comerciales.

3.7. Análisis de Datos y Resultados

3.7.1. Resultados Test de Bridges

Tabla 4

Tipologías de Carácter Organizacional

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

Nota: Bridges (2000) citada por Calderón y Naranjo (2007).

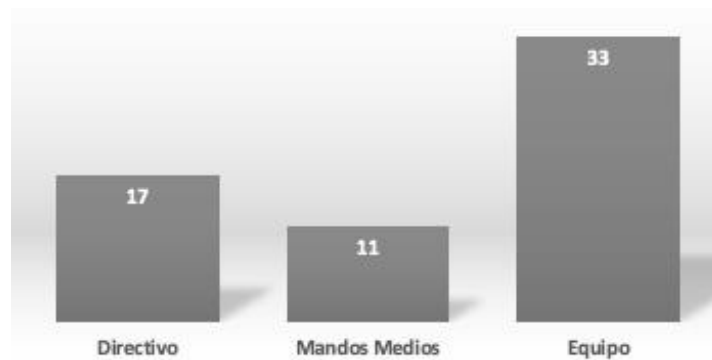
Con el fin de lograr determinar el perfil cultural de innovación al interior de CredibanCo, el test de bridges fue aplicado durante el mes de mayo de 2021, en el cual se pretendía obtener respuesta de cincuenta colaboradores de CredibanCo, sin embargo, al cierre de dicho periodo, el ejercicio de recopilación de información obtuvo información por parte de 61 colaboradores de la compañía, información utilizada para determinar el perfil general de la compañía a través de los datos obtenidos, adicionalmente, la información obtenida fue clasificada de acuerdo al rol al interior de la organización, resultando tres clasificaciones a saber:

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

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

Figura 16

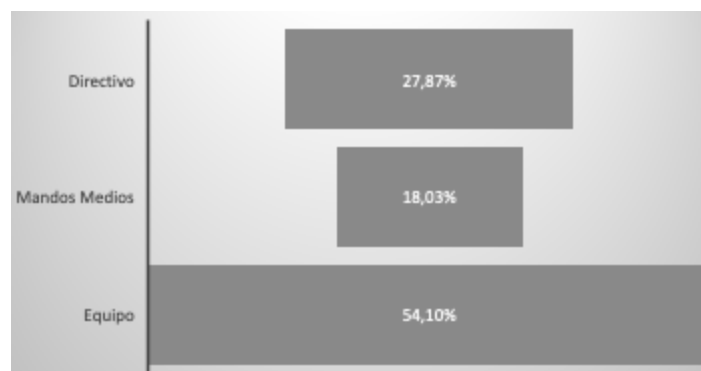
Distribución resultados por segmento o rol (valores netos)



Nota: Elaboración Propia

Figura 17

Distribución resultados por segmento o rol (porcentaje de participación)



Nota: Elaboración Propia

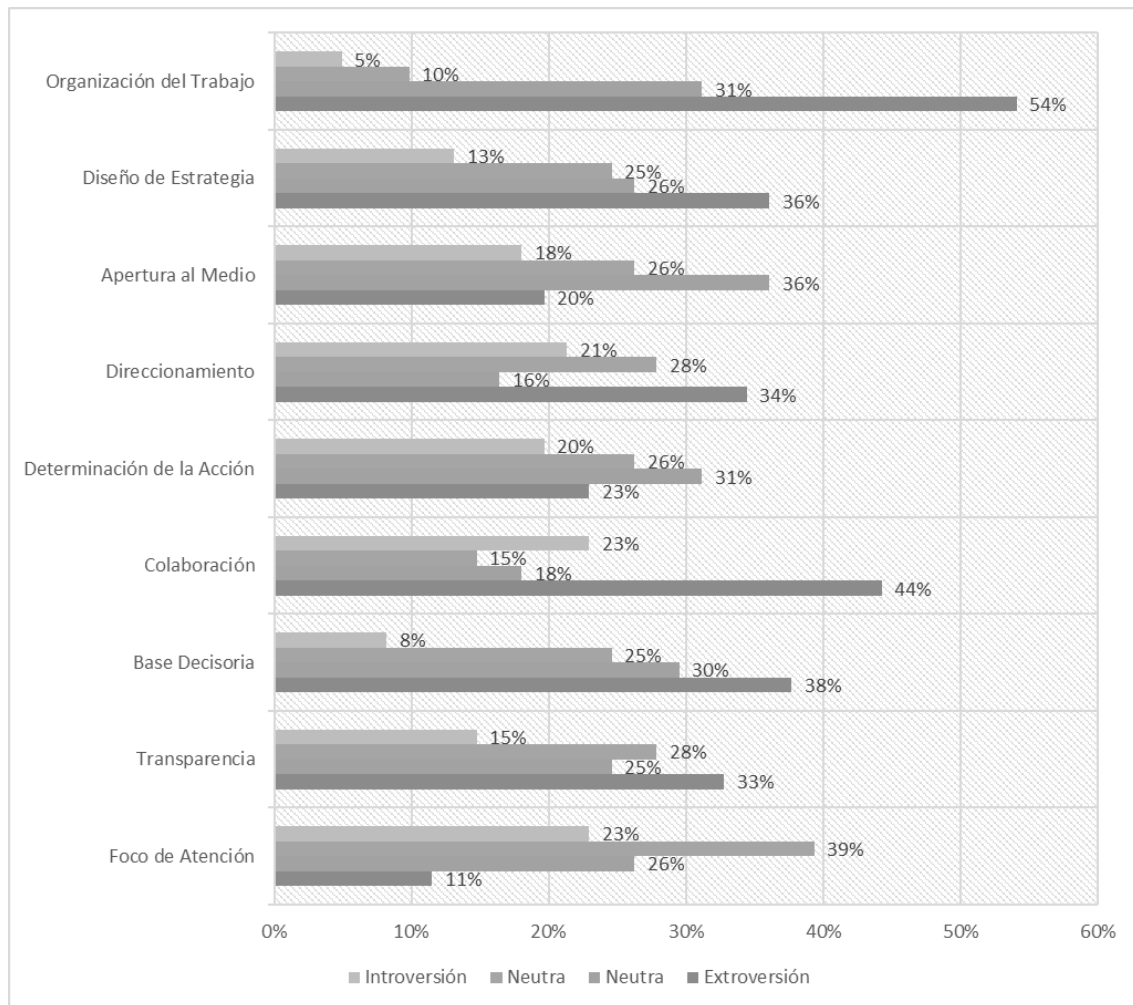
De acuerdo con lo anterior, y aun cuando el test de bridge permite obtener datos limpios, la información fue estructurada, organizada y segmentada para su análisis, logrando de esta forma, obtener información general y específica para el desarrollo del proceso de investigación. Como se había mencionado anteriormente, CredibanCo cuenta con 910 colaboradores

Para el análisis de la información del Test de Bridges de CredibanCo, de acuerdo con Calderón y Naranjo (2007), existen cuatro categorías para clasificar el perfil de innovación de las organizaciones. Empezando por la primera categoría, Extroversión-Introversión, Calderón y Naranjo (2007), establecen que esta categoría del perfil de innovación busca entender el foco de atención de la organización, siendo este hacia los factores del entorno (extroversión), o hacia los elementos internos de la compañía (introversión). Aquí se resalta que lo más beneficioso para el desarrollo de la innovación en las compañías es la extroversión, en tanto que, al prestar atención a las dinámicas y cambios del entorno, la organización podrá explorar y llegar a implementar nuevas ideas que cambien la forma de hacer las cosas al interior de la organización, siendo así más propensos a innovar. En la figura se presenta los resultados de la categoría extroversión-introversión de CredibanCo, de acuerdo con la totalidad de las personas encuestadas, habiéndose evaluado nueve atributos en una calificación de 1 a 4, donde 4 representa una mayor apertura a los factores externos y 1 un mayor foco a los elementos internos de la compañía.

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

Figura 18

Participación respuestas dimensión Extroversión Vs Introversión



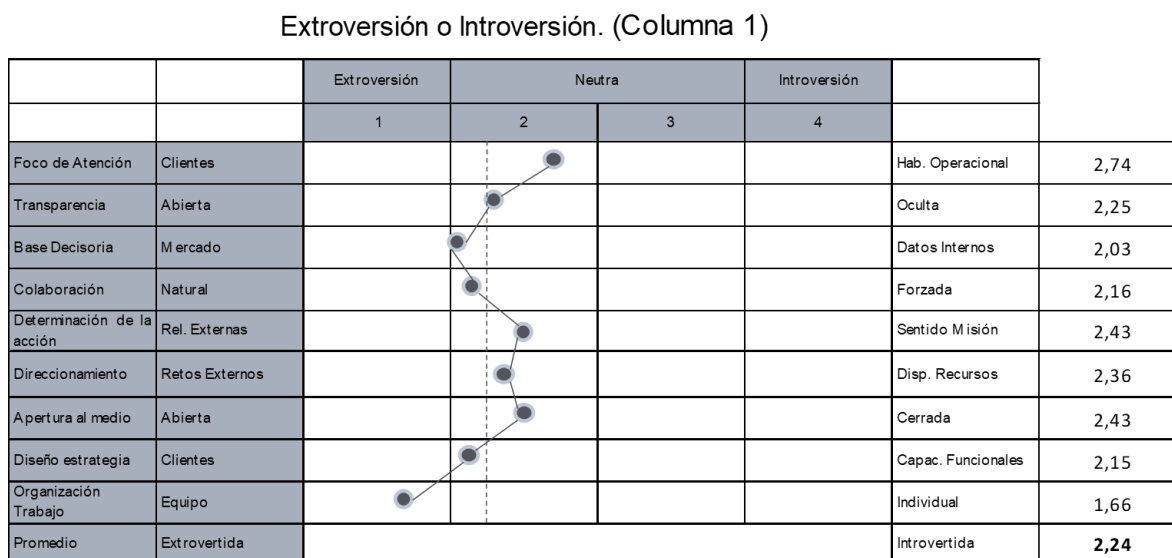
Nota: Elaboración Propia.

Lo que se logró observar en esta primera categoría, fue que hay una marcada tendencia de los encuestados hacia una no apertura al entorno. Destacándose los atributos de Base Decisoria, Colaboración, Direccionamiento, Diseño de Estrategia y Organización del Trabajo. No obstante, por otra parte, si bien no es una diferencia marcada, si fue posible observar una mayor influencia de la extroversión en los atributos de Transparencia y Determinación de la Acción. Estos resultados destacaron el interés de CredibanCo de conocer su mercado, las principales tendencias y a sus clientes a fin de generar estrategias óptimas basadas en su entorno a fin de encontrarse a la vanguardia y poseer ventajas competitivas

respecto a otros actores del sector financiero, buscando siempre como prioridad resolver adecuadamente las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Figura 19

Visualización resultados Extroversión Vs Introversión



Nota: Elaboración Propia.

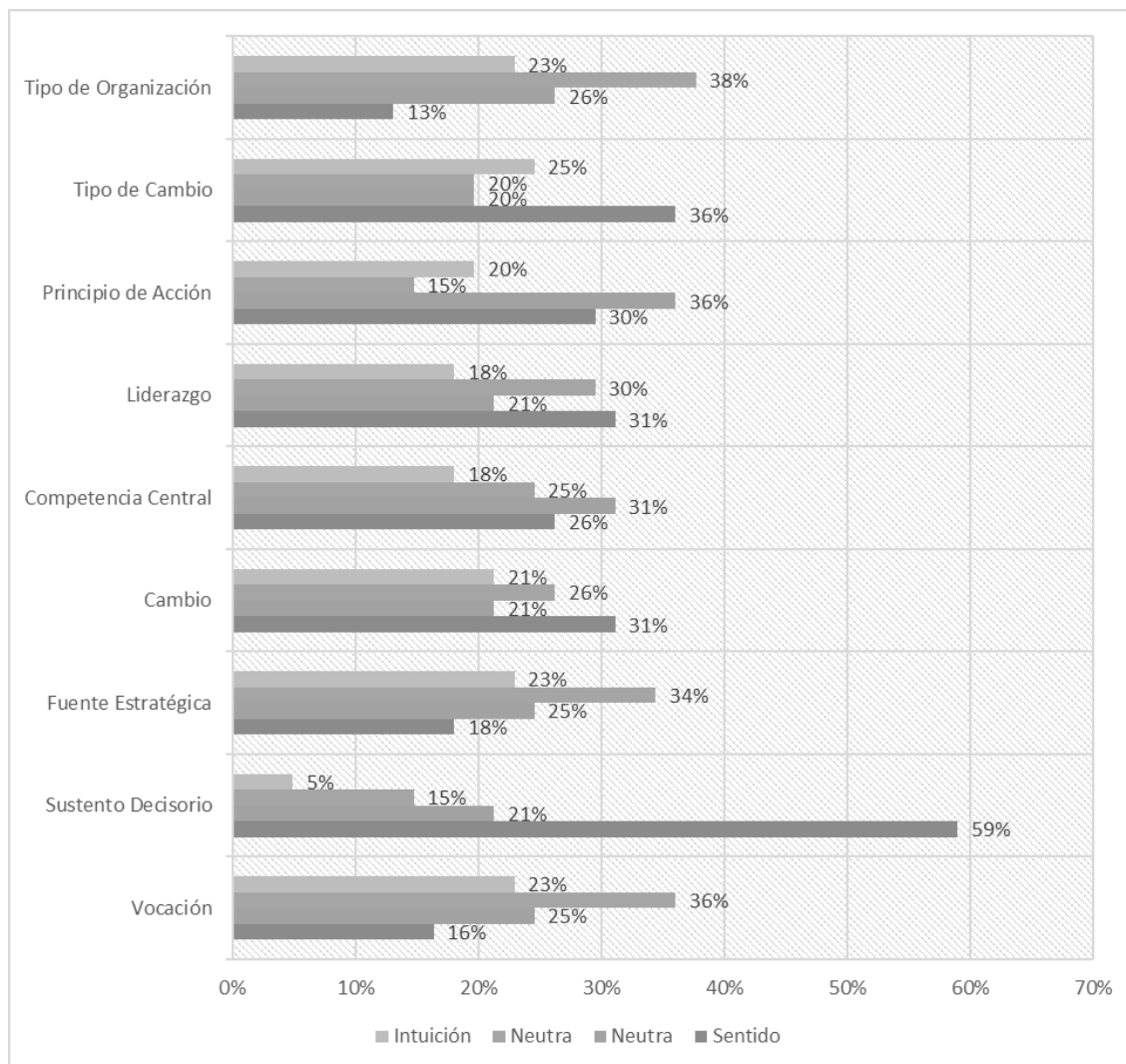
Mediante la aplicación del test fue posible visualizar como, CredibanCo quedo catalogada dentro del perfil cultural extrovertido, dada su tendencia a trabajar a partir de las necesidades del cliente. De igual manera predomino el trabajo en equipo y estuvo orientada a la búsqueda de consenso en toma de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

La segunda categoría del Test de Bridges (2000) que se abordó, fue la de Sentido-Intuición. Esta categoría pretendía determinar la flexibilidad de la organización al momento de tomar decisiones y respecto al tipo de información utilizada para este fin. Por una parte, esta categoría determina si la organización es de sentido, al estar más enfocada a tomar decisiones de una forma estructurada y con gran atención al

detalle en el contexto de las situaciones actuales, o si por el contrario la organización es más de intuición, orientando sus esfuerzos hacia una comprensión holística de su entorno y asumiendo una actitud proactiva en búsqueda de una anticipación del futuro. En esta categoría, resulta más conveniente para la Innovación el perfil de Intuición, en tanto que permite a las organizaciones anticiparse de forma oportuna a las nuevas tendencias del mercado y la industria, permitiendo así tener una mayor apertura hacia ideas diferentes y permitiendo un mayor éxito en la innovación al estar alineada con los cambios que el futuro establece. Esta categoría se evaluó de 1 a 4, en donde 1 establece un mayor foco de la organización hacia el Sentido, y 4 una mayor prevalencia de la Intuición. Las variables analizadas en la categoría son: vocación (producción y entrega-planeación y creación), sustento decisorio (información detallada - visión general), fuente estratégica (realidades actuales- posibilidades futuras), cambio (paso a paso - visión final), competencia central (productos confiables-ideas innovadoras), liderazgo(realista-visionario), principio de acción (práctica y confiable, ingeniosa e inventiva), tipo de cambio (incremental-radical), tipo de organización (tradicional - audaz). En la figura 21, se presentan los resultados de las personas encuestadas en CredibanCo para esta categoría.

Figura 20

Participación respuestas dimensión Sentido Vs Intuición



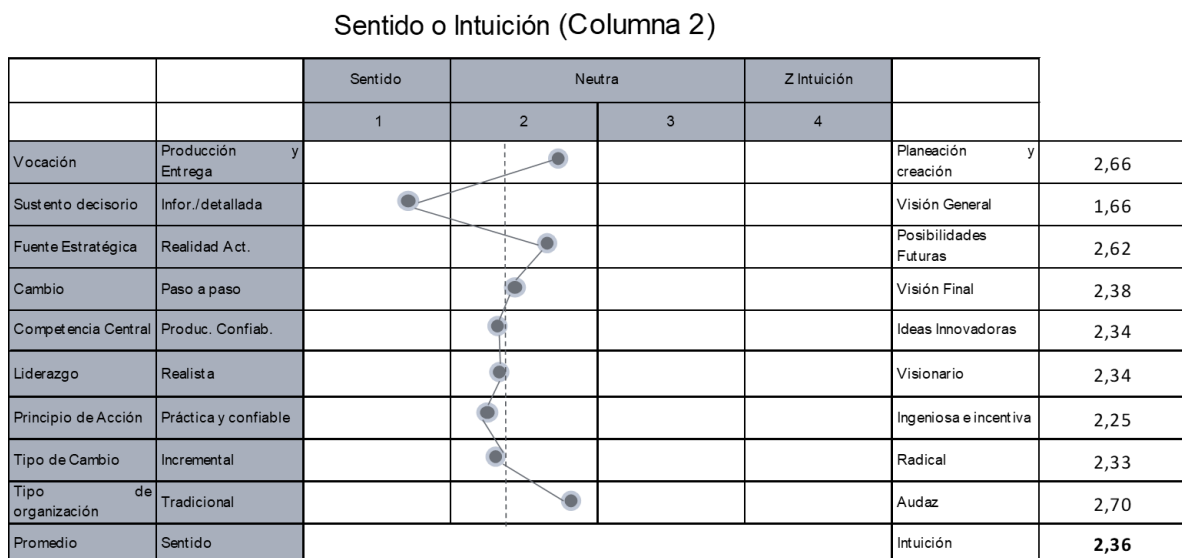
Nota: Elaboración Propia.

En la segunda categoría se puede evidenciar una tendencia muy central, lo cual implica que CredibanCo está atravesando por un proceso de transformación que aún no termina y por lo cual aún tiene pendiente el desarrollo de diferentes elementos que le permitan una mayor apertura hacia la innovación de cara al futuro. Se destacaron la variable Sustento Decisorio, en la que el 59% de los encuestados resaltan el enfoque de Sentido de CredibanCo, al igual que Tipo de Cambio en donde el 36% destacan esta variable. Por otra parte, las variables de Foco de Atención, Base Decisoria y

Organización de Trabajo, resaltaron una mayor tendencia hacia la intuición, teniendo aquí una importante oportunidad de mejora de cara a poder responder de forma oportuna ante los cambios relacionados con estas variables.

Figura 21

Visualización resultados Sentido Vs Intuición



Nota: Elaboración Propia.

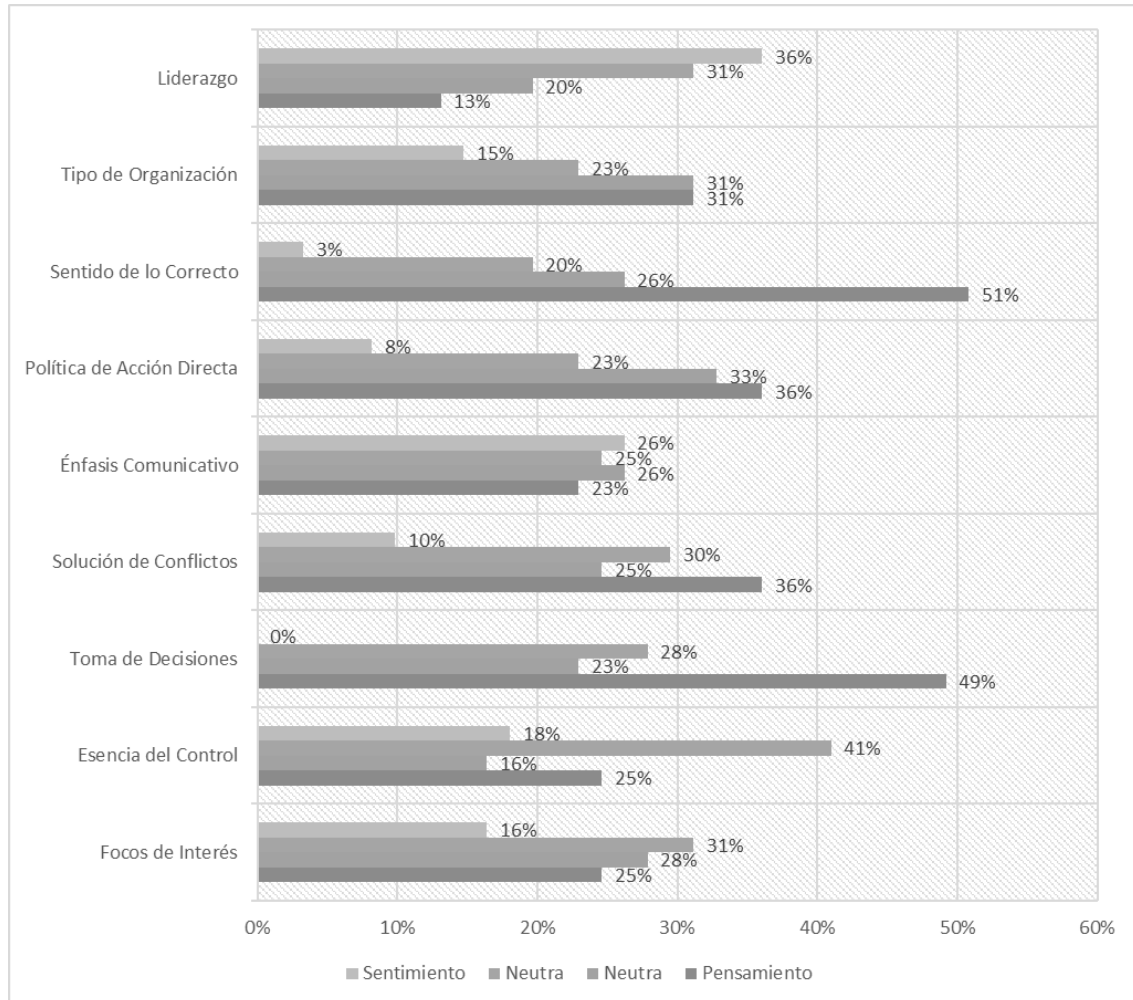
En lo que se observa en la matriz, CredibanCo presta mayor atención a los detalles, a la actualidad de las situaciones y al presente. Se enfoca más en la producción y entrega, la planeación y creación, a la información detallada con una visión general. Se encuentra en un proceso transitorio de ser una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

Al analizar la tercera categoría del Test, esta estuvo enfocada en determinar si el perfil de innovación de la empresa tiene un carácter de Pensamiento bajo el cual la organización realiza un estricto procesamiento de la información y el juzgamiento de las situaciones y su entorno bajo teniendo como principal fin la

búsqueda de mayor eficacia y competitividad bajo modelos impersonales, mientras que por el contrario el enfoque hacia el Sentimiento pretende de igual forma aumentar la eficacia y la competitividad, pero bajo un modelo de personalizado, prestando atención a las personas, el individualismo y la creatividad, siendo el Sentimiento el rasgo de mayor conveniencia para la Innovación al destacar el valor de la pluralidad de ideas en la organización. Esta categoría evalúa de 1 a 4, donde 1 es una mayor propensión al Pensamiento y 4 en una mayor tendencia al Sentimiento. Las variables y los descriptores de esta categoría son los siguientes: foco de interés (sistemas-personas), esencia del control (cumplimiento de roles-ejercicio de talentos), toma de decisiones (racional emocional), solución de conflictos (normas o estatutos-circunstancias individuales), énfasis comunicativo(dar información-estar en contacto), políticas para la acción directiva (racionales-sensitivas y humanas), sentido de lo correcto (lógico y racional-humano y sensitivo),tipo de organización (centrada en tareas-centrada en relaciones) y liderazgo (crítico-estimulante).

Figura 22

Participación respuestas dimensión Pensamiento Vs Sentimiento



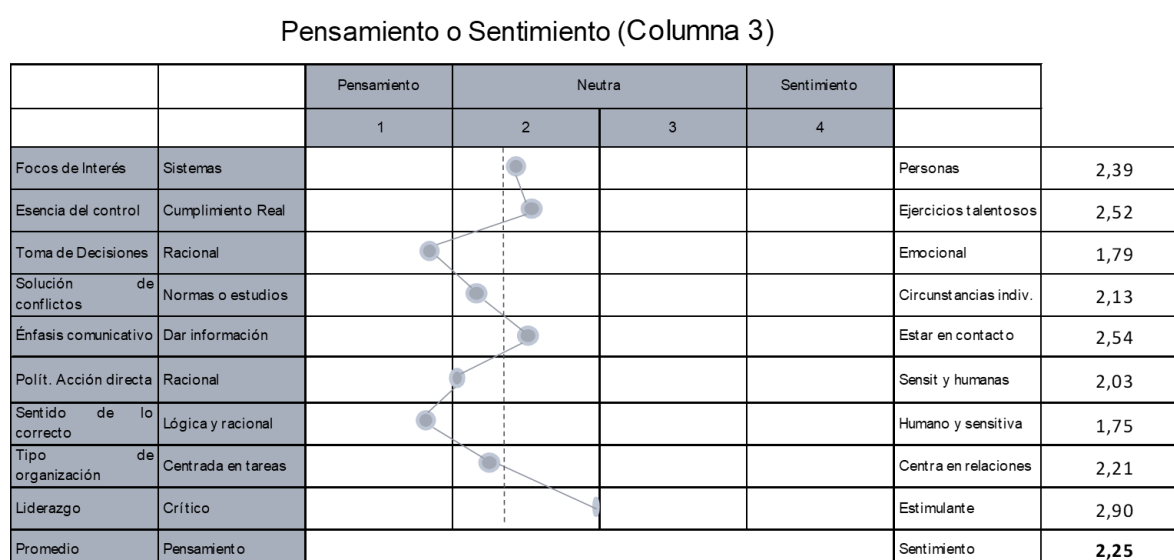
Nota: Elaboración Propia.

Para el caso de CredibanCo, se resalta una fuerte orientación hacia el Pensamiento en las variables de Toma de Decisiones con el 49%, Solución de Conflictos con el 26%, Política de acción directa con el 26% y Sentido de lo correcto con el 51%. Por el contrario, la variable de Liderazgo tiene una mayor orientación hacia el Sentimiento con una frecuencia del 36%, resaltando en esta última la importancia de fortalecer en la compañía el mensaje de la relevancia de la innovación desde los altos directivos de CredibanCo, para que se les dé la verdadera importancia a los procesos de innovación. En esta categoría es posible ver como CredibanCo es una empresa con mayor énfasis en el Pensamiento, y esto se debe en mayor medida a las

altar regulaciones que los entes de control gubernamentales les exigen a las empresas del sector financiero, los cuales obligan a CredibanCo a implementar robustos sistemas de vigilancia y control que se traducen en una mayor burocracia, un mayor tiempo para la toma de decisiones y una mayor dificultad para flexibilizar sus políticas y procesos.

Figura 23

Visualización resultados Pensamiento Vs Sentido



Nota: Elaboración Propia.

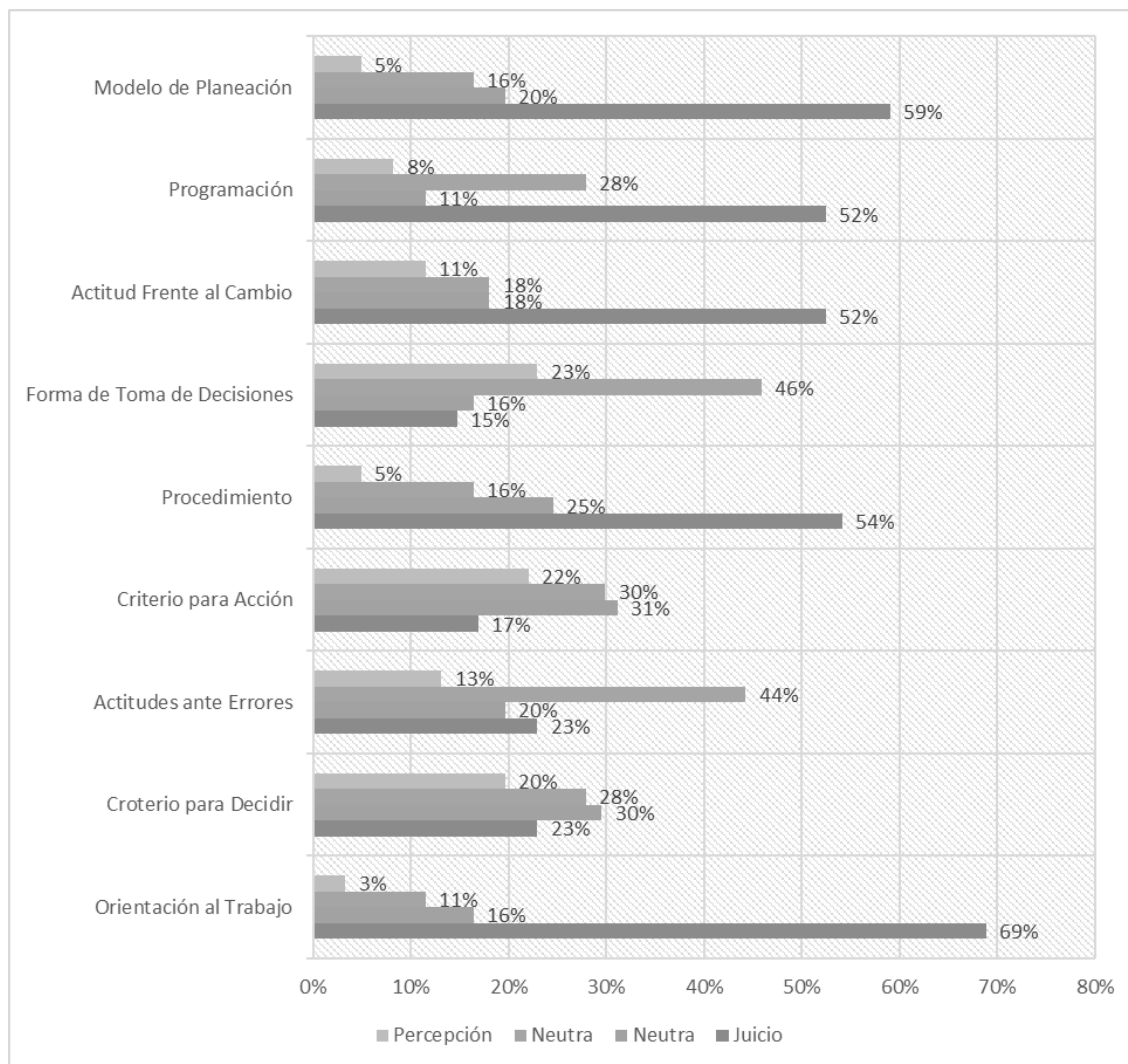
De acuerdo al resultado de este atributo, CredibanCo corresponde a una organización de Pensamiento lo cual implica que es una organización direccionada al control de sus actividades de forma rigurosa, no obstante a lo anterior, los cambios que se han ido implementando esta direccionados al empoderamiento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

Finalmente, la cuarta categoría estudiada por el Test de Bridges corresponde a Juicio y Percepción, en el cual de acuerdo con Calderón y Naranjo (2007), Juicio hace referencia a aquellas organizaciones en las

que existe un sólido proceso de toma de decisiones a fin de llevar cada tema hasta su final, mientras que, en la tipología de Percepción, se pretende hacer una busque más exhaustiva de información, dejando algunas posibilidades abiertas. En este sentido, la Percepción resulta ser un rasgo más acorde para la innovación en tanto que permite mayor flexibilidad a las organizaciones para adaptarse, así como propenden por la búsqueda de mayores oportunidades en el entorno y apalancarse en la creatividad de sus empleados para buscar soluciones a los problemas. Esta categoría se evalúa de 1 a 4, donde 1 es un mayor enfoque hacia el Juicio, mientras que 4 es una mayor tendencia hacia la Percepción. Son variables para esta categoría: orientación para el trabajo (procedimientos normalizados-iniciativa individual), criterio para decidir (rapidez-mirada a muchas opciones), actitudes ante los errores (corrección rápida búsqueda de alternativas), criterio para la acción(prioridades-oportunidades), procedimientos(planeados-improvisados), forma en toma de decisiones(decide-busca opciones), actitud frente al cambio (estabilidad-cambio), programación (estricta-flexible), modo de planeación (anticipativa-reactiva).

Figura 24

Participación respuestas dimensión Juicio Vs Percepción



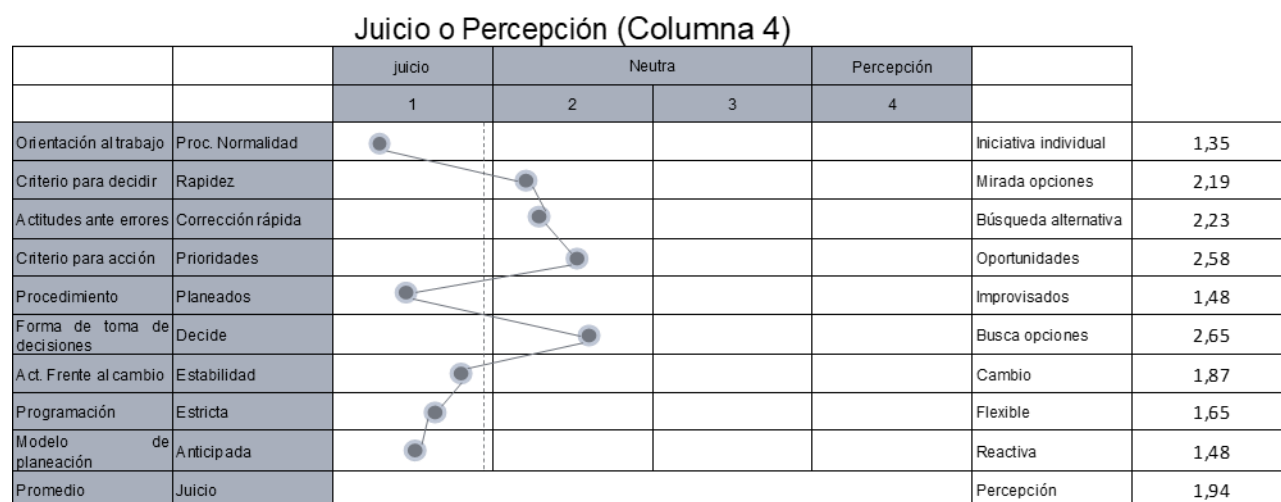
Nota: Elaboración Propia.

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

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

Figura 25

Visualización resultados Juicio Vs Percepción



Nota: Elaboración Propia.

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

3.7.2. Resultados Encuesta de Cultura Organizacional

En la actualidad las organización generan grandes esfuerzos para crear culturas de innovación que les permitan generar diferenciales en los mercados en los cuales desarrollan sus actividades, de acuerdo a Ali y Park (2016), es posible establecer que las culturas orientadas a la innovación son aquellas culturas que enfatizan los procesos colaborativos de todos los miembros, así como la responsabilidad, maximizando

de esta forma el valor de los recursos humanos, siendo de esta forma, un apalancador clave de la innovación organizacional, fortaleciendo el crecimiento y desempeños de las empresas.

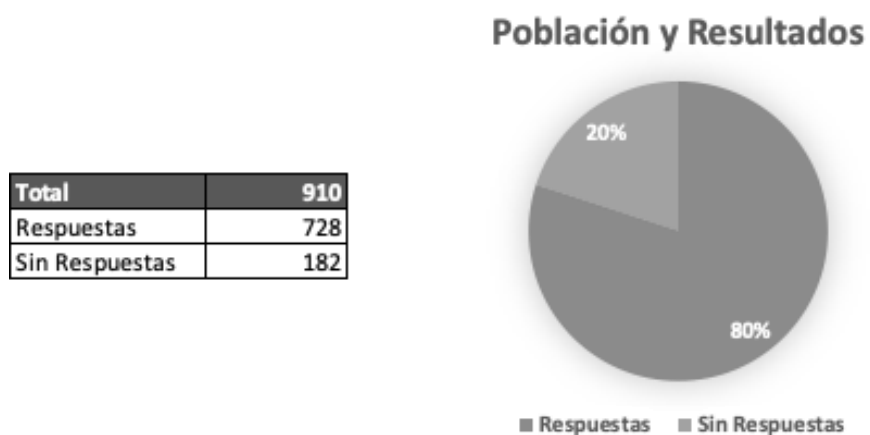
De acuerdo a lo anterior, CredibanCo ha venido trabajando en el desarrollo de actividades tendientes a fortalecer su cultura actual, encaminando sus esfuerzos a la creación de una cultura orientada a la innovación, para lo cual realizo encuesta al interior de la organización para lograr establecer la caracterización de la cultura actual; los resultados obtenidos fueron suministrados para este proceso de investigación por parte de la Gerencia de Talento Humano de CredibanCo, con el objetivo de lograr establecer mediante el análisis de las dimensiones establecidas el estado cultural relacionado a la potencialización de esquemas de innovación.

A continuación, se establecen los parámetros que fueron utilizados para dicho estudio desde CredibanCo, es necesario establecer que la información allí contenida está basada exclusivamente en la información suministrada desde la organización objeto de estudio.

Se realizo un despliegue de la encuesta al total de la compañía, 910 colaboradores para el periodo en la cual fue realizado el instrumento de medición, obteniendo un total de 728 respuestas por parte de los colaboradores, representando el 80% del total de las encuestas distribuidas, lo cual permitió tener un resultado que enmarca la realidad de la organización frente al estado de la cultura actual.

Figura 26

Respuestas Encuesta de Cultura



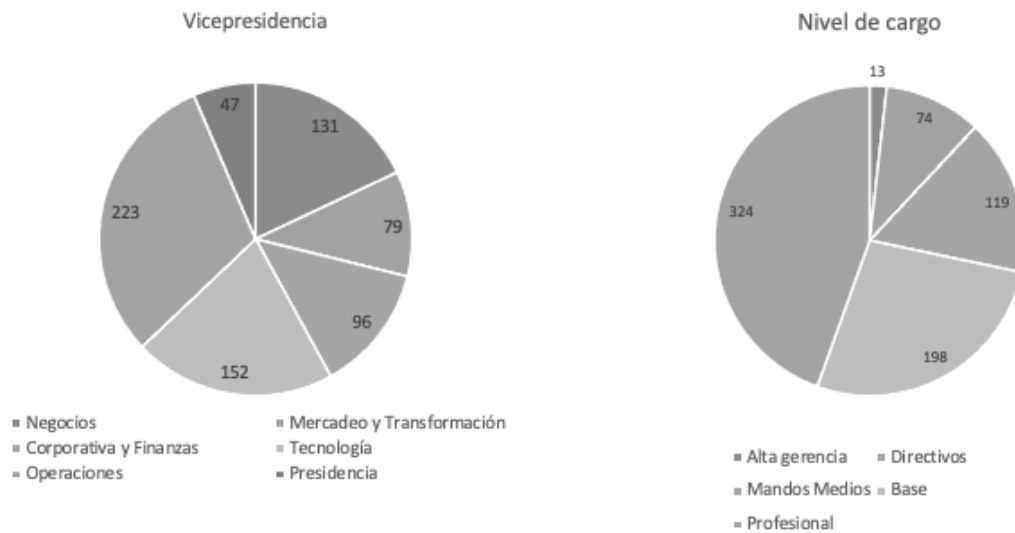
Nota: CredibanCo.

El estudio fue realizado en el periodo comprendido entre el 29 de marzo y 9 de abril de 2021, con un total de 23 preguntas agrupadas en cuatro dimensiones (Cliente, Colaboración, Empoderamiento y Experimentación).

De igual forma, se realizó una clasificación de los resultados de acuerdo con Vicepresidencia, nivel del cargo, antigüedad y género, no obstante, a lo anterior, no se logró detalle sobre estas clasificaciones frente a sus resultados, la información suministrada es de tratamiento general.

Figura 27

Distribución por Área y nivel de cargo

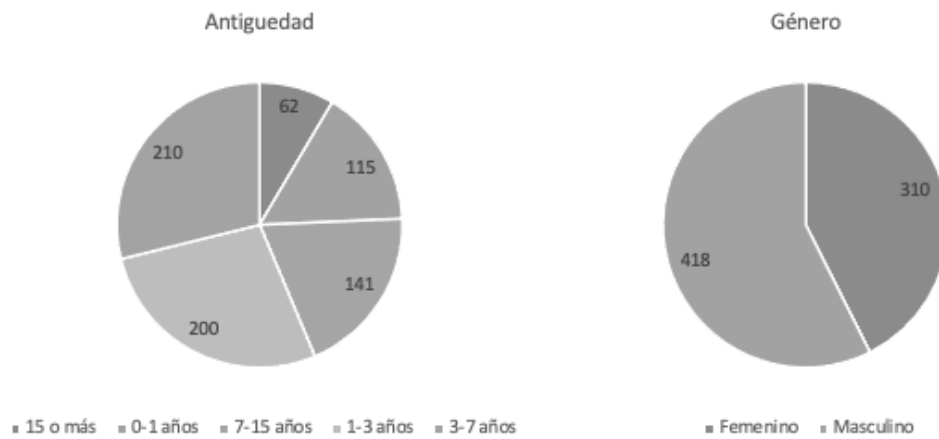


Nota: CredibanCo.

Del total de los resultados fue posible determinar una alta participación de áreas back de la compañía (operaciones, tecnología), representando el 51,51% de los datos. De igual forma, como la encuesta estuvo direccionado al total de la organización, el 71,70% de los datos están suministrados desde las líneas del hacer, cargos profesionales y base, que estaban directamente relacionados a los esquemas de empoderamiento que busca CredibanCo para la transformación de su esquema cultural.

Figura 28

Distribución por antigüedad y genero

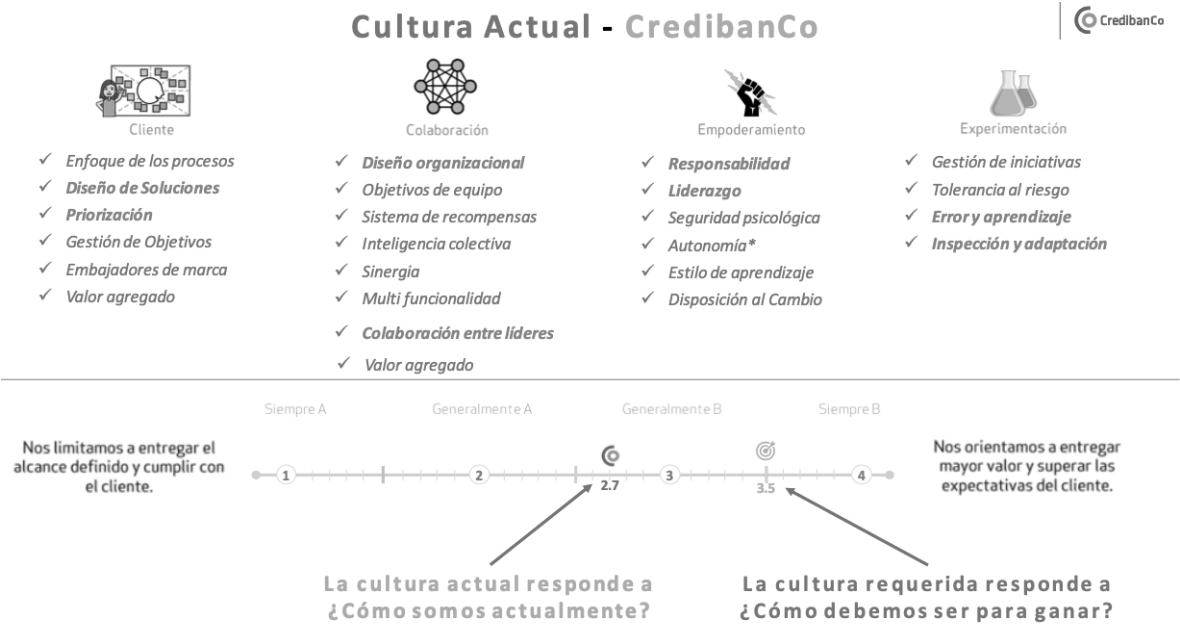


Nota: CredibanCo.

De igual forma, se realizó segmentación de acuerdo con su antigüedad, encontrando que el 56,31% son colaboradores de menos de 7 años al interior de la organización y una relación 56 / 44 con relación a género.

De acuerdo con los parámetros establecidos por parte de la Gerencia de Talento Humano de CredibanCo la ponderación de la cultura está enmarcada en un rango máximo de 4, sin embargo, la pretensión del resultado frente a la cultura deseada estará definida a un rango máximo de 3.5 / 4. De acuerdo con lo anterior, los resultados globales de la cultura actual, así como sus dimensiones fueron los siguientes:

Figura 29
Modelo Cultura Actual



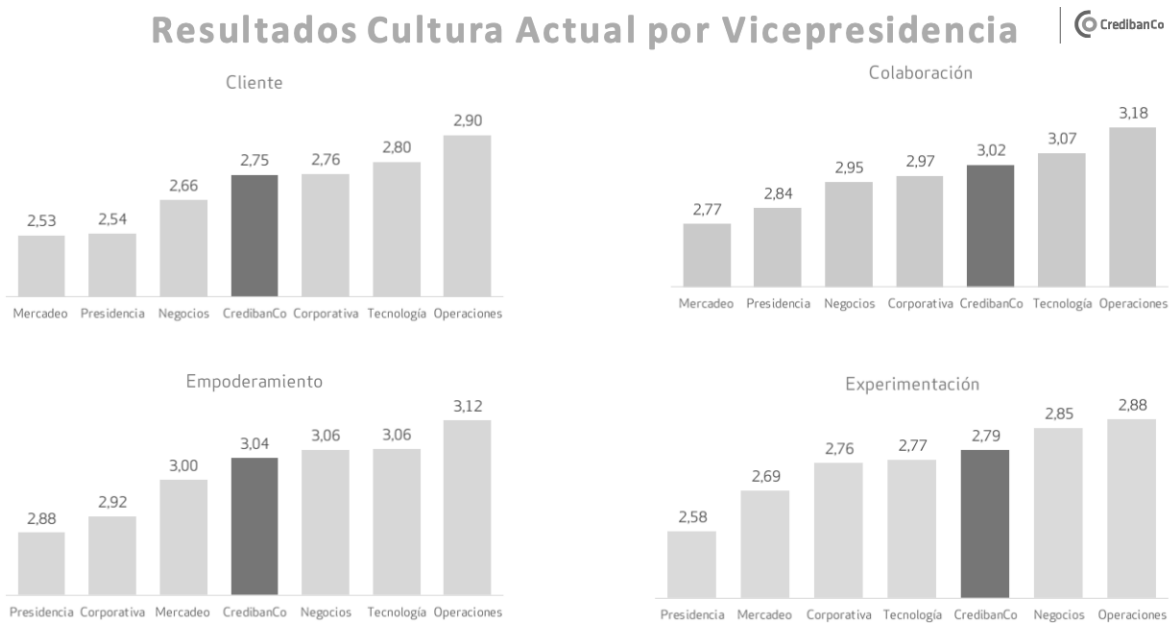
Nota: CredibanCo. Segmentación de acuerdo a dimensiones evaluadas en la cultura

De acuerdo con los resultados obtenidos fue posible determinar que CredibanCo se encuentra en un rango del 77% de cumplimiento del resultado deseado, requiriendo de esta forma implementar planes de acción que les permita llegar en el corto y mediano plazo al resultado deseado y de esta forma tener una cultura que les permita ganar, entregando mayor valor y superando las expectativas de sus clientes.

Por otra parte, las áreas más proclives a la cultura deseada no son precisamente las de creación de productos y servicios que soportan la oferta de valor a sus clientes, sino las áreas back que son las encargadas de administrar los procesos operativos y tecnológicos que soportan la promesa de valor de la organización, situación que permite facilitar los posibles procesos de transformación en los modelos de negocio, pues son estas áreas las que normalmente presentan mayor complejidad asociados a los grandes cambios requeridos para nuevas implementaciones.

Figura 30

Resultados por Vicepresidencia

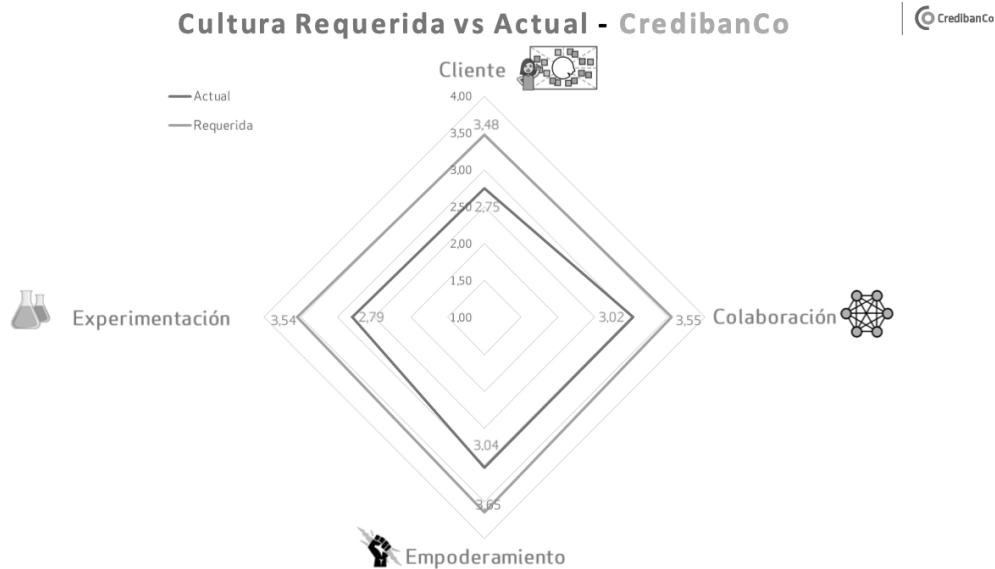


Nota: CredibanCo. Resultados numéricos por vicepresidencia frente a dimensiones

De las dimensiones establecidas para el análisis de la cultura actual, las más cercanas a los resultados deseados son las dimensiones de Colaboración y Empoderamiento, lo que permite establecer parámetros facilitadores la obtención de una cultura orientada a la innovación, que de acuerdo con Ali y Park (2016), la participación de todos los miembros, así como la responsabilidad de los mismos es un parámetro que maximiza el valor del capital humano y por ende fortalece el desempeño de la organización.

Figura 31

Resultados por dimensión



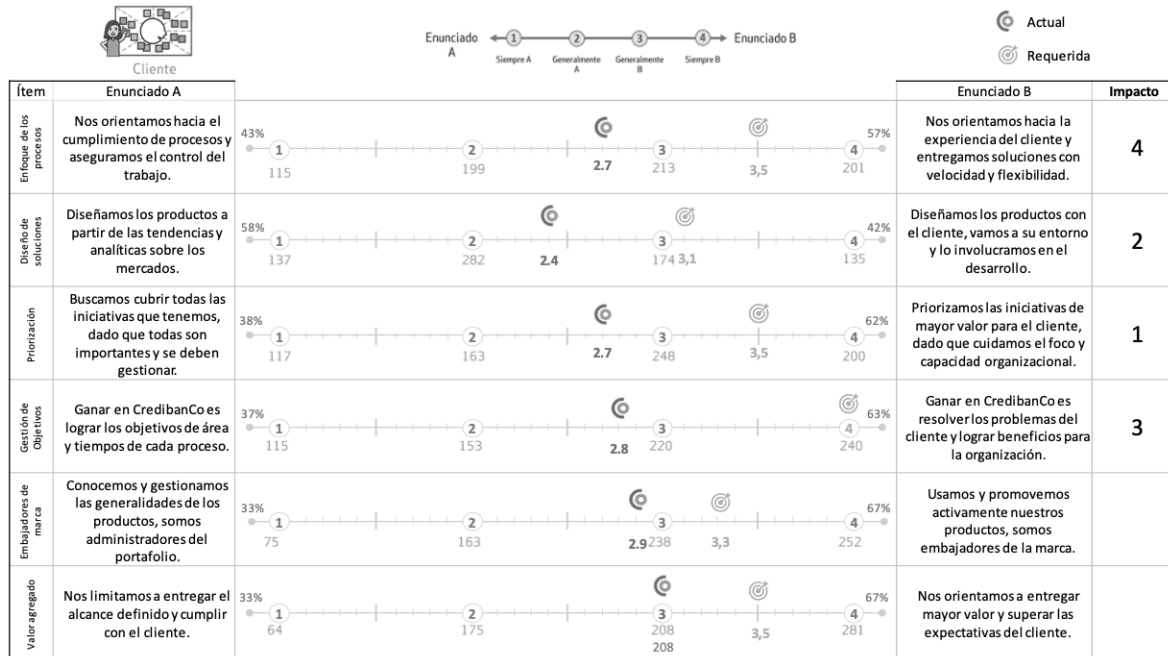
Nota: CredibanCo. Comparativo cultura actual y requerida por dimensión

La encuesta de cultura actual diseñada permite revisar las creencias, los comportamientos y las prácticas al interior de la organización con relación a cómo las perciben los colaboradores. El cuestionario fue diseñado para permitir diagnosticar el estado de su cultura actual, y de esta forma, si está alineada con la estrategia. Con los hallazgos, CredibanCo afinara sus procesos internos para modificar los esquemas o dimensiones que de acuerdo con los resultados lo requieran, en la búsqueda de patrones de comportamiento que respalden los objetivos estratégicos de la organización y por consiguiente la cultura deseada.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada dimensión (Cliente, Colaboración, Empoderamiento y Experimentación).

Figura 32

Resultados dimensión Cliente

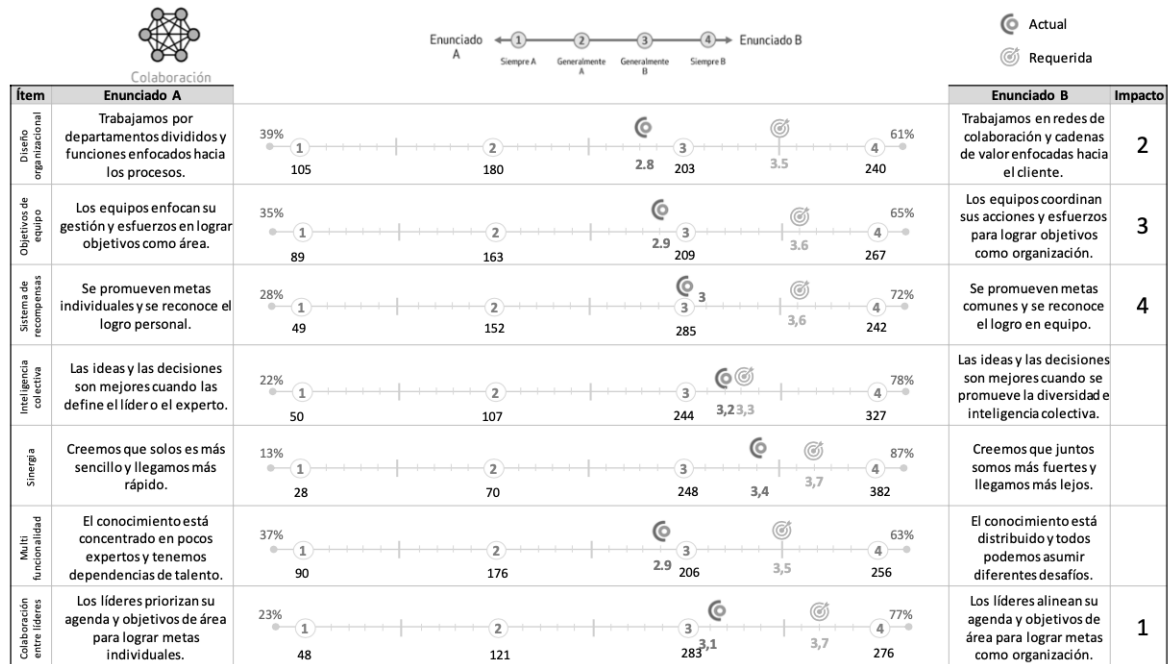


Nota: CredibanCo.

En esta dimensión el parámetro de mayor relevancia, por su resultado, y en el cual se deben implementar acciones esta direccionado a la elaboración o diseño de productos con el cliente, sin embargo, los esfuerzos realizados están encaminados a la entrega de valor.

Figura 33

Resultados dimensión Colaboración

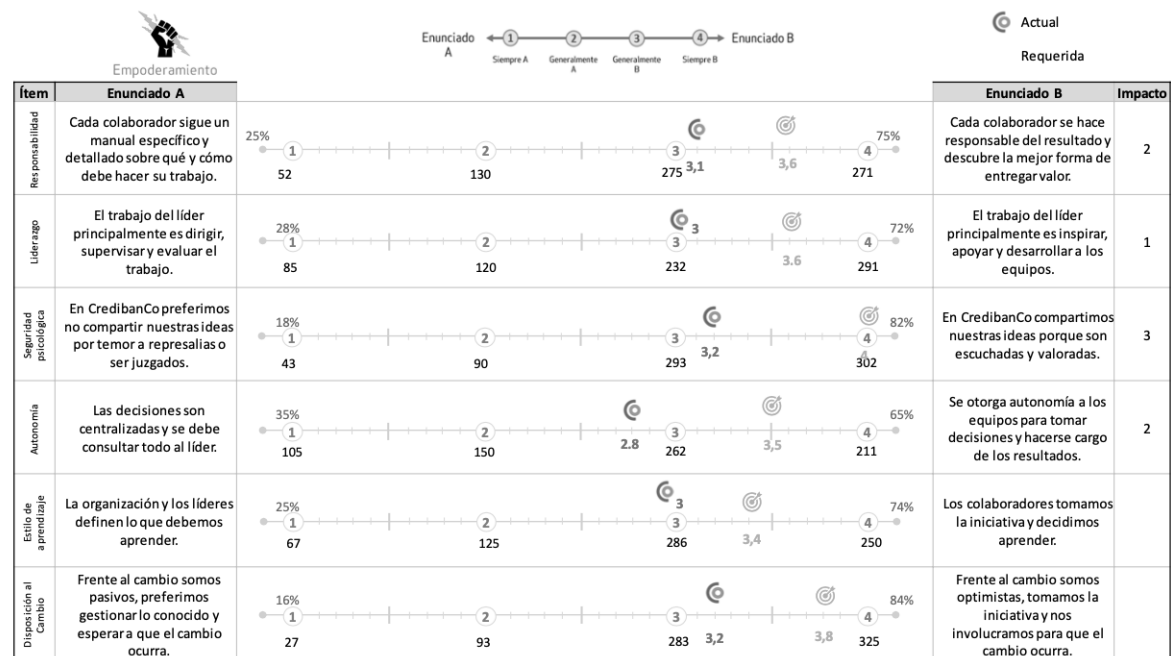


Nota: CredibanCo.

En la dimensión de colaboración, la organización aún se ve trabajando por silos, por divisiones entre departamentos, aun cuando la valoración es positiva, se considera es la variable de intervención por el resultado obtenido, sin embargo, se promulga la inteligencia colectiva para la toma de decisiones como su mejor variable frente a esta dimensión.

Figura 34

Resultados dimensión Empoderamiento

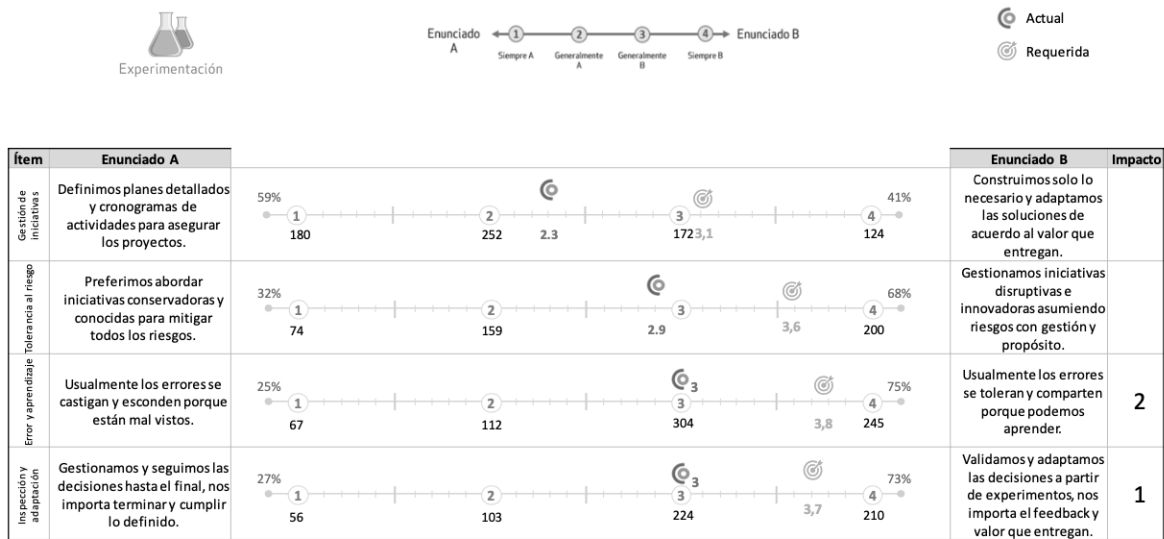


Nota: CredibanCo.

Con relación al empoderamiento los resultados obtenidos permiten identificar una estructura jerárquica marcada, que impacta sobre los niveles de autonomía de los colaboradores, sin embargo, existen factores muy marcados como lo son la apropiación de los cambios y la valoración de las ideas en el marco organizacional.

Figura 35

Resultados dimensión Experimentación



Nota: CredibanCo.

Experimentación, la dimensión de menor valoración en los resultados obtenidos, aun cuando el resultado no es negativo y es posible determinar que CredibanCo está direccionada a mejorar los factores enmarcados en esta dimensión, es necesario determinar los esquemas de riesgo a los cuales esta perfilado en su aceptación, evaluando alternativas de acuerdo a las dinámicas del mercado, entendiendo su entorno global, no solo Latinoamérica, enfocándose en los procesos de cambio requeridos por los entes reguladores sin perder de foco las necesidades de transformación en su promesa de valor, canales y relacionamiento con clientes.

En consecuencia, con los resultados compartidos, fue posible determinar que CredibanCo, desde su cultura organizacional está orientada al desarrollo de una cultura enfocada a la innovación como esquema que apalanque los procesos de transformación organizacional como dinamizador de los resultados en el mercado, afrontando de forma directa los competidores habituales, así como los nuevos competidores que nacen en esquemas digitales y representan un alto riesgo y diferenciación en la industria.

3.7.3. Resultados Entrevista a Expertos y/o Profundidad

Con el fin de lograr determinar la alineación de las variables objeto de investigación a la necesidad o no, de implementar esquemas de innovación incremental en el modelo de negocios de vinculación de clientes de CredibanCo, se realizaron tres (03) entrevistas a profundidad durante mayo y junio de 2021, a colaboradores de CredibanCo que cuentan con un amplio conocimiento en los procesos de afiliación a la red, así como las necesidades de transformación, competidores, nuevos actores, capacidades, cultura, adaptabilidad al cambio, entre otros aspectos.

Para el caso de la entrevista a profundidad (Hernández-Sampieri et al., 2014), es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir, con este se pretendía indagar a detalle algunos elementos claves de la innovación al interior de CredibanCo, el cual buscaba recopilar información referente a las necesidades en el actual modelo de negocio de vinculación de clientes de la compañía, para así establecer los eslabones susceptibles de mejora.

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se detalla el perfil de las personas que participaron en las entrevistas desarrolladas como instrumento de recolección de información.

Tabla 5

Expertos entrevistados

Nombre	Cargo	Área	Antigüedad CredibanCo
Carlos Andrés Patiño	Jefe de Asignación de Clientes	Gerencia de Asignación de Clientes	12 años
Carolina Pulido Muñoz	Jefe de Canales	Gerencia de Transformación Digital	6 años
Juliana Peñaranda Mogollón	Gerente de Transformación Digital	Vicepresidencia de Transformación Digital y Mercadeo	3 años

Nota: CredibanCo.

Se utilizó la estrategia contextual revestida (Johnson & Onwuegbuzie, 2004), bajo la cual se utilizaron los datos cualitativos con el fin de facilitar el análisis e interpretación de los datos cuantitativos y así refinar los descubrimientos.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de las entrevistas de profundidad, fue posible establecer que el modelo de negocio de vinculación de clientes de CredibanCo requiere un proceso de transformación alineado a las exigencias actuales no solo del mercado, sino de nuevos competidores, y el entorno en general.

Lo anterior enfocado en la necesidad de implementar modelos más flexibles y dinámicos en los esquemas de relacionamiento con clientes, generar modelos diferenciales en los canales de atención con el fin de lograr esquemas de auto gestión que impacten de forma positiva el relacionamiento con sus comercios y a su vez permitan generar canales más económicos, lo que representaría beneficios por disminución de costos actuales, lo que hoy día constituye un rubro relevante referente a las fuerzas de ventas externas y los canales presenciales.

La conexión entre los diferentes actores de forma automática se considera indispensable, siendo este un esquema que permita mejorar el posicionamiento de la marca en el mercado, logrando interacción en línea entre bancos, entidades de gobierno, comercios e Incocrédito, con el fin de establecer mediante un único punto de contacto, esquemas que permitan satisfacer las necesidades de los clientes de la industria de los medios de pago y la adquirencia.

La eliminación de manualidades es una variable coincidente en los expertos entrevistados, concluyendo que la dinámica de los procesos y la creación de nuevos productos y servicios deben estar direccionados

a la creación de productos mínimos viables automatizados, no análogos como es hasta el momento, contribuyendo de esta forma a la creación de una oferta de valor diferencial desde el punto de vista experiencial y de tiempo. Lo anterior implica una necesidad latente de fortalecer el portafolio de servicios ofrecido por parte de CredibanCo, a través del conocimiento de sus necesidades, vinculado dichos comercios a la estructuración de los productos y servicios enfocados a la satisfacción real de sus necesidades, así mismo, generar mejores canales de comunicación para dar a conocer los productos y servicios existentes que podrían carecer de colocación en el mercado por el desconocimiento de sus posibles consumidores.

CredibanCo en su proceso de cambio organizacional y transformación digital, en parte exigido por la emergencia sanitaria declarada como pandemia (Covid 19), ha venido estructurando nuevos procesos de desarrollo a través de aliados tecnológicos que le permiten tener mayor capacidad y menos tiempos de ejecución, mejorando de esta forma los entregables al mercado. Dentro de los posibles modelos de negocio, CredibanCo ve oportunidades de alianzas con competidores actuales en la búsqueda de dinamizar el mercado, desarrollarlo y permitir la generación de un ecosistema que genere valor no solo a los clientes de la industria sino a todos los actores al interior de esta, logrando minimizar actividades, eliminación de procesos y consolidación de esquemas conjuntos.

Al relacionar los resultados de las entrevistas con el perfil de Innovación obtenido en el Test de Bridges, se logró observar que efectivamente CredibanCo posee un perfil extrovertido en tanto que efectúa una constante revisión de su entorno y los actores en este, a fin de desarrollar su estrategia de transformación orientada a estar a la vanguardia de sus competidores directos e indirectos y de generar un nuevo portafolio de servicios que satisfaga las expectativas de los clientes.

En cuanto a la siguiente categoría del Test de Bridges, en la que CredibanCo se identifica como una organización de carácter de Sentido, esto se reafirma con las entrevistas de expertos al resaltarse la etapa de transformación en la que se encuentra CredibanCo. Si bien la organización está muy interesada en temas de innovación y transformación digital para ser más competitivo, al ser una empresa de muchos años de trayectoria en el mercado, aún se encuentra en el proceso de transición, por lo cual aún posee muchos elementos organizacionales fuertemente estructurados que no le permiten ser lo suficientemente flexibles como se deseara.

Dentro de la siguiente categoría del Test de Bridge, CredibanCo tiene un perfil de pensamiento, esto quiere decir que es una organización que se centra fuertemente al control. Tal como se comentó en la anterior categoría, sumado al hecho de ser una empresa tradicional de larga trayectoria, CredibanCo como empresa de tecnología CredibanCo también pertenece a un sector económico, como lo es el sector financiero, que exige una fuerte estructuración, así como un sólido sistema de monitoreo y control, y unas fuertes medidas regulatorias que no le permiten llegar a ser flexibles como se quisiera. No obstante, tal como mencionaban los expertos en las entrevistas, este punto también hace parte del proceso de transformación que atraviesa la empresa en el cual se está buscando desarrollar el empoderamiento de los empleados, el trabajo autónomo, las estructuras planas, la optimización de procesos y el interés hacia las personas, buscando así mantener la eficiencia en la consecución de los resultados, pero soportados en una cultura de compromiso y desarrollo de los empleados que permita una mayor propensión a la innovación.

Para la cuarta categoría, CredibanCo tiene un perfil perceptivo en el cual pese las limitaciones regulatorias y de mercado que tiene, es una empresa que se encuentra en constante búsqueda de nuevas oportunidades y de anticiparse a sus competidores. Esta idea se refuerza en las entrevistas a expertos al

destacarse la rápida acción de CredibanCo para responder a las nuevas necesidades derivadas de la pandemia y a su contante interés en ser un referente del mercado de los medios de pagos digitales. Esta idea fue reforzada con las entrevistas a expertos al destacarse la rápida acción de CredibanCo para responder a las nuevas necesidades derivadas de la pandemia y a su contante interés en ser un referente del mercado de los medios de pagos digitales.

Con relación al resultado obtenido en la encuesta del estado de su cultura actual, instrumento de carácter cuantitativo suministrado por la organización, que permite establecer que tan preparada esta la organización para asumir nuevos retos o cambios en sus modelos de negocio, y la información obtenida a través de las entrevistas de profundidad, fue posible establecer que CredibanCo se encuentra encaminada a la estructuración de una cultura que potencializa la innovación a través de esquemas colaborativos y de empoderamiento de sus colaboradores, situación que permite tener mayor autonomía y grado de responsabilidad en las iniciativas a implementar.

Ahora bien, CredibanCo debe seguir desarrollando modelos al interior que permitan generar un proceso de mitosis encaminado a la adopción e interiorización de las dimensiones por ellos establecidos, clientes, colaboración, empoderamiento y experimentación, que les permita llegar a la cultura deseada, establecida en el análisis de cultura actual, cultura requerida referente al cómo deben ser para ganar. Esta situación fue posible establecerla al interior de las entrevistas en cuanto los expertos contemplan criterios coincidentes al decir que existe un amplio grado de concientización cultural que apalancan los modelos de cambio y transformación digital, sin embargo, su grado actual de adopción podría establecerse, de acuerdo con su experiencia, entre un 50% y 70% de la planta activa.

De acuerdo con lo anterior, fue posible determinar que CredibanCo cuenta con aspectos que potencializan los modelos de transformación, la adopción de nuevos modelos de negocio y el cambio, así mismo, con áreas proclives a permear sus procesos y actividades en la adopción de estos nuevos modelos, visualizando entre estas las áreas de tecnología y operaciones, de alta relevancia para la implementación de procesos de cambio por su importancia y representatividad en número de colaboradores.

De acuerdo con los expertos CredibanCo es una compañía que enfoca sus esfuerzos en el desarrollo de productos y servicios direccionados a satisfacer las necesidades reales de sus clientes y que cuenta con los recursos necesarios para desarrollar nuevas propuestas que generan valor y diferencial a nivel de industria, siempre tratando de dinamizar el mercado en el cual desarrolla sus actividades.

3.7.4. Análisis de la Perspectiva Interna (Modelo de Negocio Actual)

El proceso de vinculación de clientes al interior de CredibanCo ha evolucionado en los últimos tres años, pasando de tiempos medios de operación de 7,9 días a 32 horas a corte de mayo de 2021, sin embargo, aun cuando estos procesos han generado ganancias significativas, no se consideran competitivos desde la perspectiva de sus clientes teniendo como referente nuevos modelos digitales con los que están incursionando nuevos competidores.

El proceso de vinculación de clientes en CredibanCo cuenta con un alto componente manual, iniciando por el proceso de relacionamiento con los comercios clientes, dichas actividades se detallan a continuación:

1. Presentación de la oferta de valor por parte de un asesor comercial, si esta es aceptada por parte del comercio. Manual.
2. Diligenciamiento de los formularios de afiliación a la red (formulario único de afiliación). Manual.
3. Diligenciamiento de los documentos requeridos por parte de la entidad adquirente seleccionada por parte del comercio. Manual.
4. Presentación del comercio con par comercial de la entidad adquirente.
5. Diligenciamiento de bitácora en MacBeta para control de ventas. Manual.
6. Seguimiento a gestión comercial del banco adquirente para la apertura de la cuenta para manejo de recursos. Manual.
7. Análisis y valoración del comercio por parte de la entidad financiera. Manual.
8. Apertura de cuenta adquirente por parte de la entidad financiera. Manual.
9. Notificación a Incocrédito y/o Red para procesamiento de solicitud y generación de Merchant Id. Manual.
10. Mesa de control y gestión documental en Redes e Incocrédito. Manual.
11. Inclusión de información manualmente en sistemas de información de Incocrédito (AS400).
12. Generación de *Merchant ID* y transmisión de datos a través de *web service* a las redes de bajo valor.
13. Aplicación de reglas para determinar consistencia de datos de comercio.
14. Proceso de contactabilidad con el comercio (*prewelcome*) para determinar tipo de tecnología a instalar. Manual.
15. Solicitud de dispositivo en plataformas informáticas. Manual.
16. Escalamiento a la dirección de medios de acceso para inyección de llaves en tipo de dispositivo.
17. Programación de rutas para instalación. Manual.
18. Instalación con visita de campo. Manual.

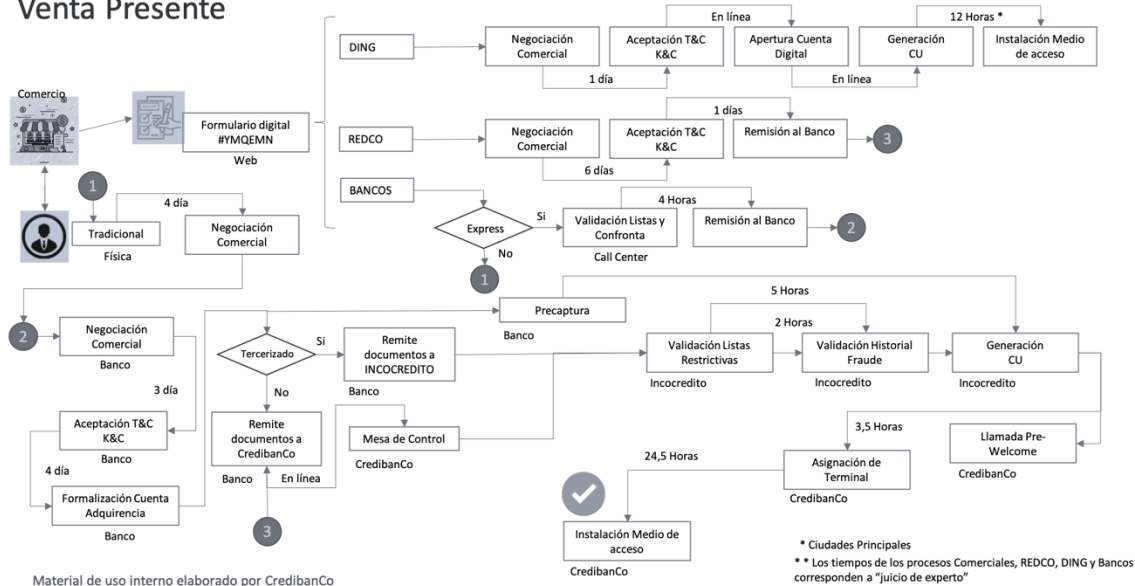
19. Proceso de capacitación referente a manejo del dispositivo instalado al comercio. Manual.
20. Cierre de servicio de instalación. Manual.
21. Informe de estado de servicio a entidades financieras.

A continuación, se presenta diagrama de flujo operativo del proceso de vinculación de comercios.

Figura 36

Flujo General Proceso de Afiliación Venta Presente

Flujo General proceso de Afiliación Venta Presente



Nota: CredibanCo.

3.7.5. Definición del Modelo Actual de Negocio para Vinculación de Clientes

Con el fin de realizar análisis del modelo de negocio actual para el proceso de vinculación de clientes, se tomó como referencia el *Business Model Canvas* que es una metodología que describe la forma en la que las empresas crean, entregan y capturan valor a través de 9 elementos empresariales, los cuales se

componen de Actividades claves, Recursos claves, Socios claves, Oferta de valor, segmento de clientes, Canales, Relacionamiento con clientes, Estructura de costos y Fuente de ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Figura 37

Business Model Canvas Vinculación de Clientes

Alianzas Clave: Proveedores de POS Proveedores de logística Incocredito Entidades Financieras Fuerza de ventas externa	Actividades Clave: Comercialización y venta de vinculación Vinculación e instalación Recursos Clave: Marca CredibanCo Colaboradores Proveedores de POS Proveedores de logística Esquemas presupuestales	Propuesta de Valor: Afiliación a sistemas de bajo valor para recepción de pagos con tarjeta débito y crédito, a través de una coordinada articulación de los diferentes actores en los procesos de adquisición	Relación con Clientes: Correo electrónico Asesor comercial Call center Canales de Comunicación y Distribución: Medios presenciales, asesores comerciales Entidades financieras	Segmentos de Clientes: Comercios estratégicos Comercios de redes inteligentes Comercios de ecosistemas de pago Comercios de empresas y pymes Comercios del masivo
Estructura de Costos: Gastos de nómina Costos de comercialización e incentivos Insumos		Fuentes de Ingresos: Procesos de enrutamiento transaccional Canje y compensación SAR (Sistema de administración de la red)		

Nota: Elaboración Propia a partir de información de CredibanCo

3.8. Oportunidades de Innovación

Como resultado del proceso de investigación a través de instrumentos estructurados como son el test de bridge, la encuesta de cultura actual y las entrevistas a profundidad, fue posible establecer o identificar diferentes *insights* que permitieron establecer oportunidades de innovación al interior del modelo de negocio de vinculación de clientes de CredibanCo, dichos *insights* fueron recopilados a través de una matriz denominada matriz para identificación de *insights* para la reformulación del modelo de negocio de

vinculación de clientes, de elaboración propia, y que se alinee a los bloques contenidos en el *Business Model Canvas*.

De acuerdo con Klaric (2012), experto en neuromarketing y neuroinnovación establece que el *insight* es “El poder o acto de ver en una situación: penetración, el acto o resultado de aprender o captar la naturaleza interna de las cosas o el acto de ver intuitivamente. *In* (entrar, penetrar) + *sight* (visión)” (p. 135).

A continuación, se detallan las oportunidades de innovación que, de acuerdo con recurrencia e importancia, es posible establecer bloques focales para la propuesta a desarrollar en el modelo de negocios de vinculación de clientes, siendo los más representativos oferta de valor, relacionamiento con clientes y canales.

Tabla 6

Matriz para la identificación de insights para la reformulación del modelo de negocio de vinculación de clientes

MATRIZ PARA IDENTIFICACIÓN DE INSIGHTS PARA LA REFORMULACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE VINCULACIÓN DE CLIENTES							
Objetivo General	Identificar insights que permitan determinar las necesidades actuales de transformación en el proceso de vinculación de clientes a través de la información suministrada en las entrevistas de profundidad*						
Categoría	Socios Clave	Actividades Clave	Recursos Clave	Propuesta de Valor	Relacionamiento Cliente	Canales	Ingresos
Entrevistado							
Experto 1 Carlos Patiño	Nuevos competidores	Esquemas físicos como predominantes	Claridad en Directivos no en la base	Cero documentos	Desconocimiento de modelos por parte de Comercios	Dinamizar industria	Referentes de Industria
	Problemas de conexión Dian, Cámara de comercios	Altos esquemas de manualidad en la operación	Límites en IT por renovación del Core	Procesos auto asistidos	Información adecuada para el cliente (requerido)	Digitalización vista como una amenaza	Valores agregados
		MVP con altos niveles de manualidad		Nuevos modelos de negocio	Desarrollo de nuevos canales de comunicación cliente	Omnicanalidad	
		Cultura orientada a esquemas de innovación con oportunidades de fortalecimiento		Quiero ser digital sin dejar lo físico (docotimia)	Empoderar al cliente	Esquemas personalizables	
				Nuevos competidores	Identificación tributaria sencilla	Necesidad documental por exigencias jurídicas	
				Vinculación en línea	Nuevos actores 100% digitales		
				Múltiples modelos de negocio			
				Ofertas integrales con inclusión de todos los stakeholders			
				Integración con entes de gobierno			
Experto 2 Carolina Pulido	Gran cercanía con Superfinanciera y entes de control	Benchmark, identificar potenciales de negocios	Mayor asignación de recursos con priorización	Procesos de vinculación flexibles	Acercarse más al cliente	Omnicanalidad	Volumen de transacciones
		Ajustar el portafolio de servicios	Personas capacitadas técnicamente	Conexión con entidades financieras	Ser el aliado estratégico del cliente		Servicios de valor agregado
		Cambio en la cultura - Autogestión descentralizada	Personas preparadas para el cambio y nuevos procesos	No solo datafonos, ayudar a comercios	Brindar soluciones de analítica, no solo medios de pago		
		Falta preparación para el cambio en determinados equipos		Credibanco es más que afiliación			
		Mayor articulación entre los equipos de digitalización		Simplicidad en procesos			
Experto 3 Juliana		Mayor agilidad y velocidad de respuesta, sin que se afecte la calidad y la seguridad		Cumplimiento de la promesa de valor			
	PWS	Asumir nuevos niveles de riesgo	Alianza con agregador	Portafolio de APIs y servicios digitales	Inclusión en diseño de productos y servicios	Fortalecimiento de canales digitales	Referentes en LATAM
	Exigencia digital desde Presidencia	Eliminación de peajes o procesos	Gerente general que cree y le apuesta a lo digital	Modelos tradicionales ya no son viables	Empoderamiento del cliente	Transformación digital a partir del Covid 19	Solicitud marca blanca
	Aliados de IT para desarrollos en paralelo	Creación actual de productos analógicos, no digitales	Recursos económicos para transformación siempre salen	Exceso documental en vinculación	Cerrar todos los canales presenciales	Marketing digital	
		Se habla de priorización y no priorizamos		Integración de API's con Bancos		100% digitales	
				Modelos agregador		Una única plataforma, un único punto de contacto	
				Vivir en el mundo de bancos sin humanos detrás		Cerrar todos los canales presenciales	
				Esquemas 100% digitales con interacción automática todos los frentes			
				Cerrar todos los canales presenciales			
				Enchufado todo con todo			

* Se eliminan los eslabones del Business Model Canvas que no fueron mencionados dentro de las entrevistas a expertos.

Nota: Elaboración Propia.

3.9. Definición de la Solución

Con relación a los resultados obtenidos a través de los instrumentos utilizados en el proceso de investigación, así como la matriz para identificación de insights para la reformulación del modelo de negocio de vinculación de clientes, fue posible establecer la necesidad de dar respuesta a los bloques de

oferta de valor, relacionamiento con clientes y canales, a través de una propuesta direccionada a implementar modelos de vinculación digital, que le permitan a los clientes de CredibanCo nuevos esquemas de autogestión, empoderarlos en el manejo de sus productos y servicios, habilitar canales oportunos de atención, eliminar procesos a hoy innecesarios a través de la optimización de actividades, entre otros aspectos.

Lo anterior implica la estructuración de la propuesta para el desarrollo de una solución tipo *web*, *responsive*, que permita la interacción entre los diferentes actores del proceso de vinculación, bancos, Incocrédito, clientes, comercios, entre otros, generando procesos en línea con la posibilidad de habilitar soluciones en tiempo real que permitan la activación de los comercios para la aceptación de medios de pago.

En consecuencia, a lo anterior, la propuesta a formular se desarrollará en el siguiente capítulo del presente documento.

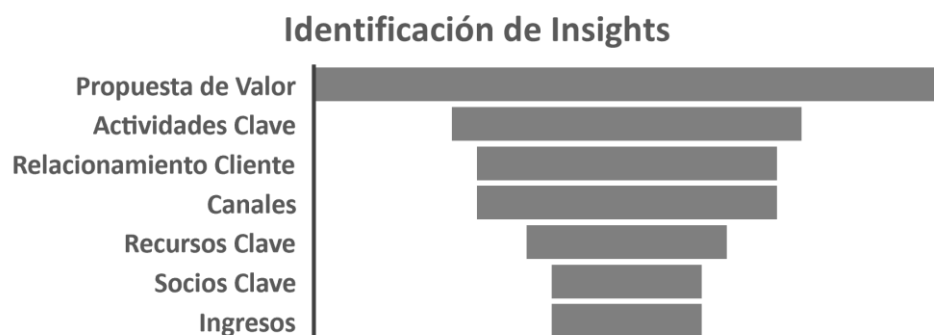
4. PROPUESTA

De acuerdo con los resultados obtenidos en los instrumentos de análisis para determinar las condiciones de CredibanCo frente a su cultura, perfil de innovación, contexto actual, entrevistas a profundidad, matriz de *insights*, entre otros, es posible determinar cambios en el *model business canvas* de vinculación de clientes, enfocándose en los bloques de propuesta de valor, relacionamiento de cliente y canales, eslabones que presentan las mayores necesidades de redefinición bajo esquemas de innovación incremental, enfocados en la implementación de modelos de transformación digital que permitan a sus clientes generar procesos de autogestión.

Dicha información es posible identificarla al interior de la matriz para la identificación de *insights* para la reformulación del modelo de negocio de vinculación de clientes y visualizada a través de la figura 37 Identificación de *Insights*, en el cual se observa su clasificación por esquemas de recurrencia o información anidada, dando como resultado como lo mencionamos anteriormente, que los eslabones proclives de intervención están centrados en la propuesta de valor, relacionamiento con clientes, y canales.

Figura 38

Identificación de Insights



Nota: Elaboración Propia.

Con relación al eslabón de actividades claves, aun cuando se obtiene el segundo resultado con mayor información, al realizar el análisis de cada uno de los *insights* anidados es posible determinar que están enfocados en la alta manualidad existente en los procesos de vinculación, situación que apalanca la transformación del modelo de negocio a través de la eliminación de dichas manualidades, siendo reforzada la necesidad de transformación a través de esquemas digitales, impactando de forma directa los eslabones seleccionados para tratamiento.

En consecuencia a lo anterior, la propuesta actual esta direccionada a la intervención de la propuesta de valor, relacionamiento con clientes y canales, soportados a través de modelos de transformación digital que permitan a los clientes de CredibanCo esquemas de autogestión, empoderamiento, servicio en un único punto de contacto, activación en línea, incrementar fácil la oferta de valor (servicios activos a comercios), entre otros aspectos, dicha plataforma responderá al nombre de “EnTusManos”.

EnTusManos deberá responder no solo al proceso de vinculación de clientes, sino a los procesos de postventa, con lo anterior se buscará fortalecer el relacionamiento entre Clientes / CredibanCo, entendiendo que una plataforma que responda exclusivamente a procesos de vinculación perdería su valor luego de realizado o surtido dicho proceso.

EnTusManos buscara ofrecer a los clientes procesos de vinculación ágiles, en línea, auto asistidos, a través de API's con esquemas de conexión a entidades de gobierno para configuración de los comercios, así como a bancos e Incocrédito para la apertura de cuenta de adquirencia y generación del Merchant ID, adicionalmente procesos de post venta que permitan el manejo de la Red a través de la plataforma

desarrollada, dando respuesta a los clientes con relación a información, esquemas de servicios, procesos de facturación, implementación de nuevos productos, entre otros aspectos.

4.1. Alcance de la Solución Propuesta

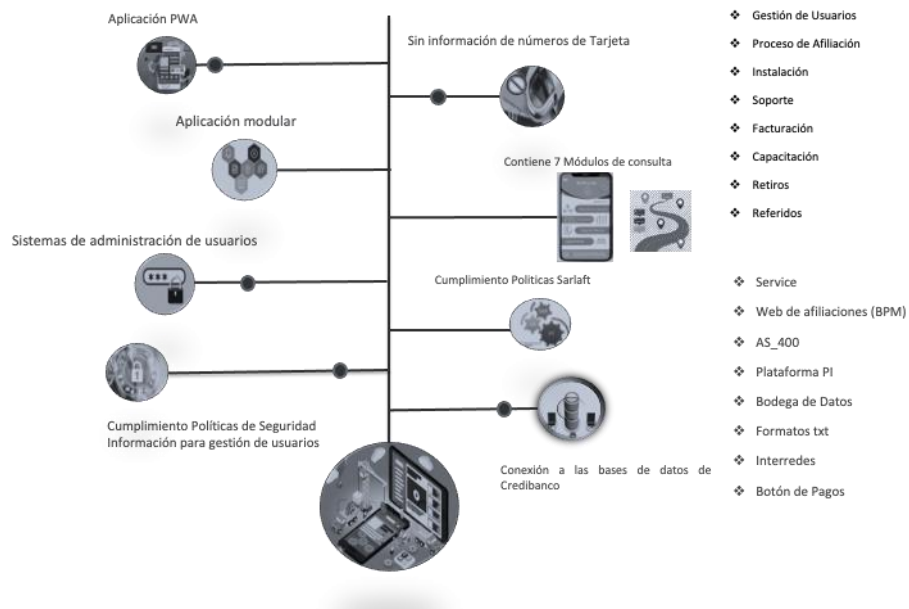
Desarrollar e implementar plataforma web “EnTusManos”, tipo PWA, (aplicación web progresiva siendo esta un tipo de *software* de aplicación que se desarrolla y entrega a través de la web, que usa tecnologías web de dominio común como HTML, CSS y *JavaScript*, y que permite funcionar en diferentes tipos de plataformas que usen un navegador alineado a los estándares), con acceso desde dispositivos de escritorio y móvil, con una única versión e interfaz y programación modular, con el fin de generar una interacción simple, ágil e innovadora el ciclo de vida del cliente, permitiendo la Auto-gestión, mediante conexión a través de API's que permitan comunicación entre los actores que intervienen en el proceso de vinculación a la Red (entidades financieras, redes de bajo valor, Incocrédito, entidades de gobierno como DIAN y Cámara de comercio y establecimientos de comercios), todo este proceso cursara de forma automática y no será visible para el comercios que realice el proceso.

De igual forma, la integración con las plataformas y bases de datos de CredibanCo direccionado a satisfacer las necesidades de información sus clientes, generando un medio de comunicación a hoy no prestado desde ninguna punta de la Organización; bajo esquemas de políticas de seguridad de la información, con relación a esquemas de cifrado seguro.

Para la implementación se propone la utilización de marcos ágiles específicamente *Scrum*, en coherencia con las estrategias implementadas al interior de la organización para desarrollo ágil con entregables de valor incremental.

Figura 39

Identificación de Insights

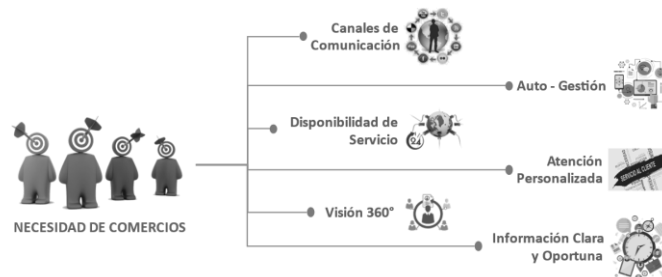


Nota: Elaboración Propia. Necesidades tecnológicas y seguridad

La solución que se desarrollará deberá responder a las necesidades de uso, de atención de servicios, la navegabilidad, activaciones y desactivaciones, cambios en productos y servicios, permitiendo a través de las funciones desarrolladas modelos de auto gestión, mejorando su experiencia, con capacidad de interacción de doble vía, interactivo, parametrizable, y generación de información en línea y soporte 7*24. Lo anterior debe estar bajo la arquitectura planteada por CredibanCo (Bus de servicios y *front life ray*).

Figura 40

Necesidades de los Comercios

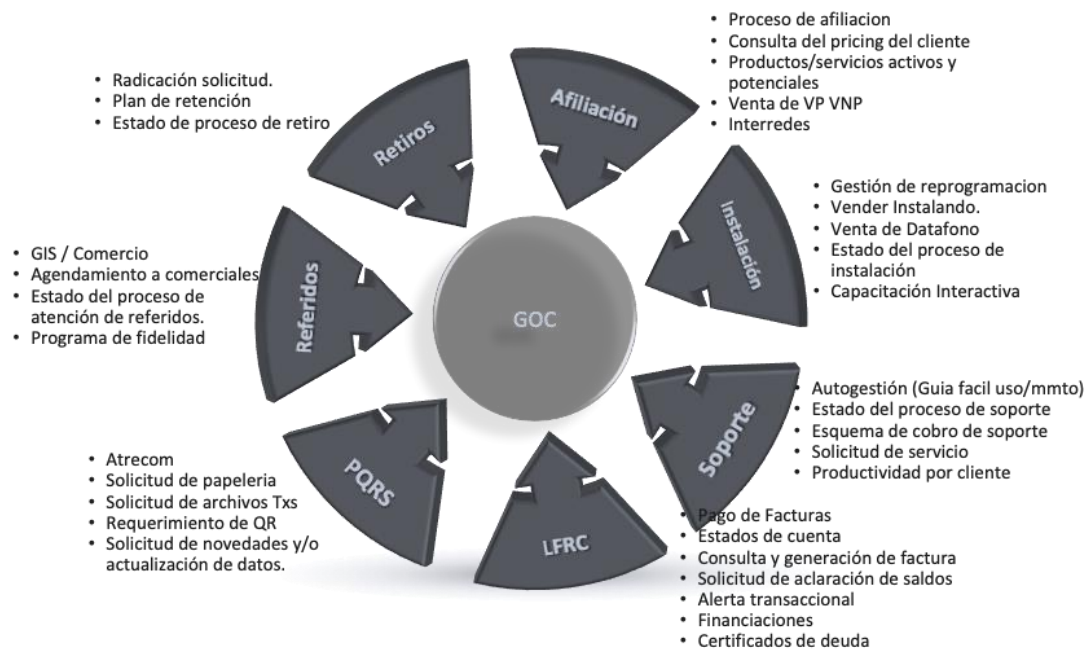


Nota: Elaboración Propia.

EnTusManos contara con siete módulos de administración de flujos y procesos, atendiendo requerimientos asociados a vinculación de comercios y esquemas postventa, así:

Figura 41

Módulos Solución EnTusManos



Nota: Elaboración Propia.

Las principales características no funcionales que deberán ser mapeadas en el desarrollo de la aplicación

son:

Tabla 7

Características no funcionales

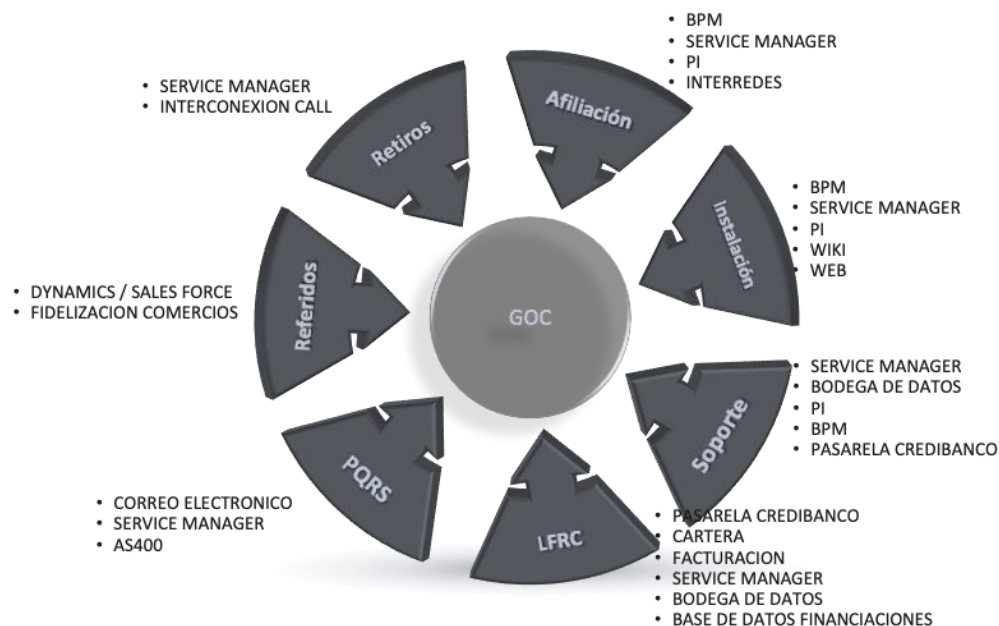
• Modular	• Flexible para evolutivos	• Interactivo (doble vía / omnicanalidad)
• Funcionamiento en tiempo real	• Intuitivo (de fácil uso)	• Soporte 7/24
• Parametrizable por el usuario	• Perfilamiento de usuarios de acuerdo con rol	• Log de transacciones en cada acción
• Reportería a comercios	• Mensajería <i>Push</i>	

Nota: Elaboración Propia.

Las plataformas que deberán tenerse en cuenta para los procesos de integración son:

Figura 42

Aplicaciones proclives de integración



Nota: Elaboración Propia.

4.2. Modelo de Negocio Propuesto

Propuesta de Valor

Llevamos hasta ti una experiencia 100% digital en la cual tengas el control de tus pagos, productos y servicios al alcance de un clic



Relacionamiento con Clientes

- Servicios autos gestionables.
- Atención personalizada
- Segmentación por líneas de negocios para mejorar la experiencia
- Servicio automatizado
- Mensajería tipo push (en doble vía) para acompañamiento a negocios

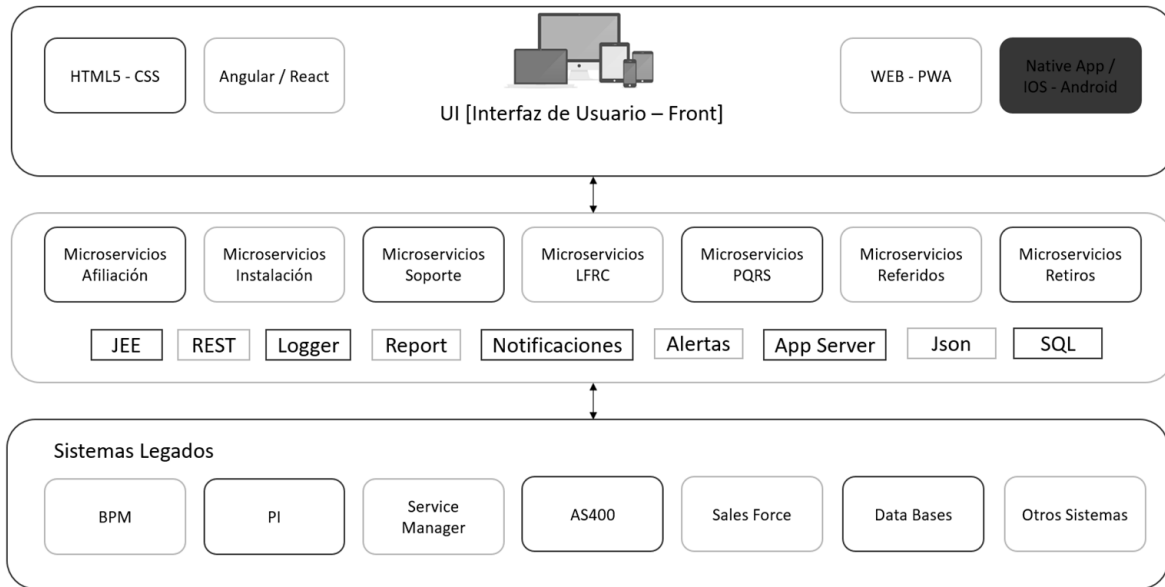
Canales: Plataforma omnicanal que permite la interacción 24*7 con cada uno de los procesos que soportan al cliente

4.3. Arquitectura de la Propuesta “EnTusManos”

La arquitectura propuesta para “EnTusManos” estará focalizada en la construcción de dos capas, tal y como se muestra en la figura:

Figura 43

Arquitectura EnTusManos



Nota: Elaboración Propia.

Capa *Front*: Se desarrollará una única aplicación *web*, totalmente *responsive*, que funcionará sobre computadores de escritorio y dispositivos móviles. No será necesario descargar o actualizar aplicaciones de las tiendas de Apple o Google, todo se accederá a través de un navegador.

Capa de Microservicios: Se construirán microservicios para realizar las integraciones a los servicios legados y plataformas de los diferentes actores del proceso de vinculación a la red, esto permitirá la reutilización de estos, así como una encapsulación y/o mediación en un Bus de Servicios Empresariales.

Adicionalmente se plantea el dimensionamiento para los servidores de presentación y base de datos que soportarán EnTusManos. A continuación, se describirá la topología y las características mínimas que requerirá esta solución. Esto con el único propósito de presupuestar la inversión en recursos de *hardware* y *software* base del proyecto.

De acuerdo con conocimiento actual de las plataformas y el negocio de CredibanCo, se propone iniciar en producción con una topología de clúster, para evitar puntos únicos de falla, soportar balanceo de cargas y garantizar la disponibilidad.

Para lo anterior, proveemos que se requerirán tres servidores:

- Dos (2) para servidores de aplicaciones dedicados exclusivamente al Portal
- Uno (1) para base de datos. Este servidor puede ser compartido, no es necesario que sea dedicado para EnTusManos.

Se deberán contemplar como características mínimas para cada uno de los servidores de aplicaciones de producción del nuevo Portal EnTusManos los siguientes requerimientos:

- 4 CPU
- 32GB de RAM

Los aspectos más relevantes para su configuración:

- 100 *Threads*
- *Data Source* para transacciones:
 - 10 conexiones hacia la base de datos
- *Data Source* para consultas:
 - 10 conexiones hacia la base de datos
- *Heap Size* de la JVM 2GB
- Configuración de caché para contenido estático

De igual forma se contempla que el *software* base para la solución deberá estar direccionado a:

- Sistema Operativo: AIX o Linux

- Servidor de aplicaciones: IBM *WebSphere Application Server*, *Jboss Application Server* u Oracle *Application Server*
- Base de datos: Oracle

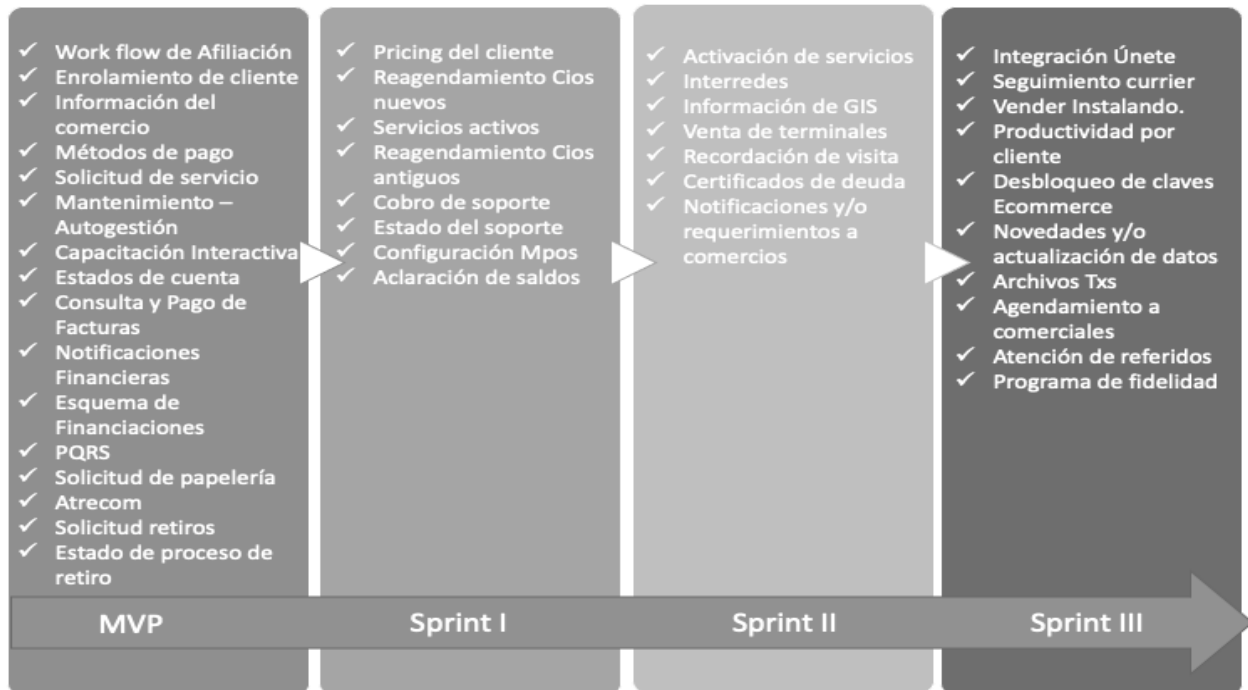
4.4. Plan de Implementación

4.4.1. Cronograma de Implementación

La implementación del proyecto estará proyectada a 5 meses bajo marcos ágiles (*Scrum*), en el cual se delimitará la entrega de un MVP (Producto mínimo viables) en los dos primeros meses y tres *Sprint* adicionales liberados mensualmente de forma secuencial.

Figura 44

Cronograma de implementación por Sprint

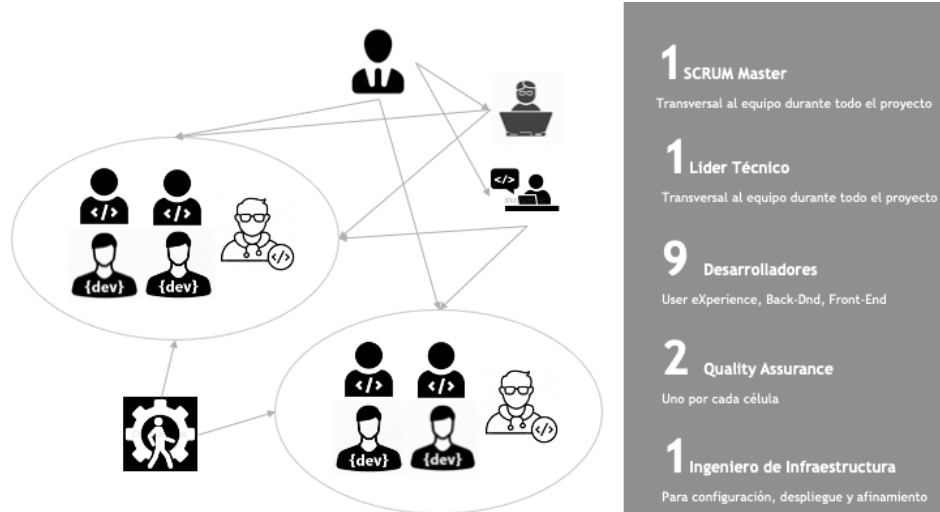


Nota: Elaboración Propia.

4.4.2. Equipo de Proyecto

Figura 45

Cronograma de implementación por Sprint



Nota: Elaboración Propia.

4.4.3. Presupuesto

La inversión asociada a EnTusManos estará cuantificada en los recursos requeridos para el proceso de implementación y desarrollo de acuerdo con los valores de referencia de compañías que prestan este tipo de servicios, sin embargo, no podrán tomarse como valores definitivos pues deberán ser evaluados a través de un RFP (*Request for Proposals*) en el cual se realice invitación a los posibles oferentes para dicha necesidad. Así mismo, no se contemplan valores asociados a activos tecnológicos requeridos, por lo cual CredibanCo deberá realizar cuantificación de costos de la arquitectura tecnológica que soportará la solución.

Las siguientes tablas presentan la inversión por cada uno de los *Sprint* que conforman el cronograma de desarrollo, de acuerdo con el alcance general listado por funcionalidad. Adicionalmente, se incluye el valor

de *Sprint* Adicional en caso de afectación en el cronograma establecido de 5 meses en 4 entregables de valor.

Tabla 8

Inversión Total Proyecto EnTusManos

Ciclo	Entregable	Cantidad	Valor
1	MVP - Producto Mínimo Viable	1	\$ 265.000.000
2	Versión 2	1	\$ 141.000.000
3	Versión 3	1	\$ 99.600.000
4	Versión 4	1	\$ 99.600.000
	Inversión Total Proyectada		\$ 605.200.000
	Valor Sprint adicional		\$ 56.300.000

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 9

Inversión Mínimo Producto Viable MVP

Código	Perfil	Cantidad	Valor Unidad Mes	Meses	Subtotal
SM	Scrum Master	1	\$ 8.500.000	2	\$ 17.000.000
UX	User eXperience Developer	1	\$ 12.000.000	2	\$ 24.000.000
TL	Technical Lider	1	\$ 12.000.000	2	\$ 24.000.000
BID	Back or Integration Developer	4	\$ 9.200.000	2	\$ 73.600.000
FD	Front Developer	4	\$ 9.200.000	2	\$ 73.600.000
QA	Quality Assurance	2	\$ 8.600.000	2	\$ 34.400.000
IE	Infrastructure Engineer	1	\$ 9.200.000	2	\$ 18.400.000
	Valor MVP				\$ 265.000.000

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 10*Inversión Versión 2*

Código	Perfil	Cantidad	Valor Unidad Mes	Meses	Subtotal
SM	<i>Scrum Master</i>	1	\$ 8.500.000	1	\$ 17.000.000
UX	<i>User eXperience Developer</i>	1	\$ 12.000.000	1	\$ 12.000.000
TL	<i>Technical Lider</i>	1	\$ 12.000.000	1	\$ 12.000.000
BID	<i>Back or Integration Developer</i>	4	\$ 9.200.000	1	\$ 36.800.000
FD	<i>Front Developer</i>	4	\$ 9.200.000	1	\$ 36.800.000
QA	<i>Quality Assurance</i>	2	\$ 8.600.000	1	\$ 17.200.000
IE	<i>Infrastructure Engineer</i>	1	\$ 9.200.000	1	\$ 9.200.000
	Versión 2				\$ 141.000.000

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 11*Inversión Versión 3*

Código	Perfil	Cantidad	Valor Unidad Mes	Meses	Subtotal
SM	<i>Scrum Master</i>	1	\$ 8.500.000	1	\$ 17.000.000
UX	<i>User eXperience Developer</i>	1	\$ 12.000.000	1	\$ 12.000.000
TL	<i>Technical Lider</i>	1	\$ 12.000.000	1	\$ 12.000.000
BID	<i>Back or Integration Developer</i>	2	\$ 9.200.000	1	\$ 18.400.000
FD	<i>Front Developer</i>	2	\$ 9.200.000	1	\$ 18.400.000
QA	<i>Quality Assurance</i>	2	\$ 8.600.000	1	\$ 17.200.000
IE	<i>Infrastructure Engineer</i>	0,5	\$ 9.200.000	1	\$ 4.600.000
	Versión 3				\$ 99.600.000

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 12*Inversión Versión 4*

Código	Perfil	Cantidad	Valor Unidad Mes	Meses	Subtotal
SM	<i>Scrum Master</i>	1	\$ 8.500.000	1	\$ 17.000.000
UX	<i>User eXperience Developer</i>	1	\$ 12.000.000	1	\$ 12.000.000
TL	<i>Technical Lider</i>	1	\$ 12.000.000	1	\$ 12.000.000
BID	<i>Back or Integration Developer</i>	2	\$ 9.200.000	1	\$ 18.400.000
FD	<i>Front Developer</i>	2	\$ 9.200.000	1	\$ 18.400.000
QA	<i>Quality Assurance</i>	2	\$ 8.600.000	1	\$ 17.200.000
IE	<i>Infrastructure Engineer</i>	0,5	\$ 9.200.000	1	\$ 4.600.000
	Versión 4				\$ 99.600.000

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 13*Costo Sprint Adicional*

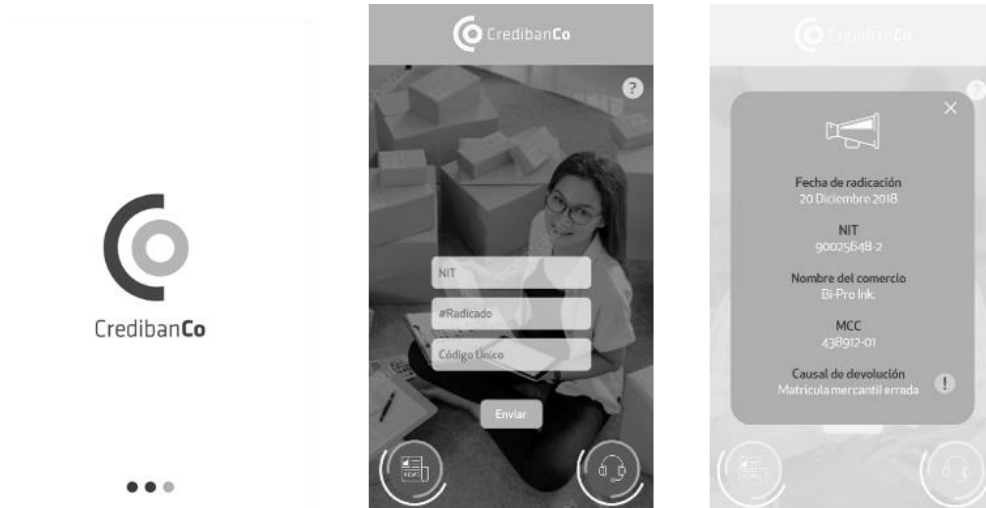
Código	Perfil	Cantidad	Valor Unidad Mes	Horas	Subtotal
SM	<i>Scrum Master</i>	1	\$ 53.125	80	\$ 17.000.000
UX	<i>User eXperience Developer</i>	1	\$ 75.000	80	\$ 6.000.000
TL	<i>Technical Lider</i>	1	\$ 75.000	80	\$ 6.000.000
BID	<i>Back or Integration Developer</i>	2	\$ 57.500	80	\$ 9.200.000
FD	<i>Front Developer</i>	2	\$ 57.500	80	\$ 9.200.000
QA	<i>Quality Assurance</i>	1	\$ 53.750	80	\$ 4.300.000
IE	<i>Infrastructure Engineer</i>	1	\$ 57.500	80	\$ 4.600.000
	Sprint Adicional				\$ 56.300.000

Nota: Elaboración Propia.

4.4.4. Prototipo de la solución Digital

Figura 46

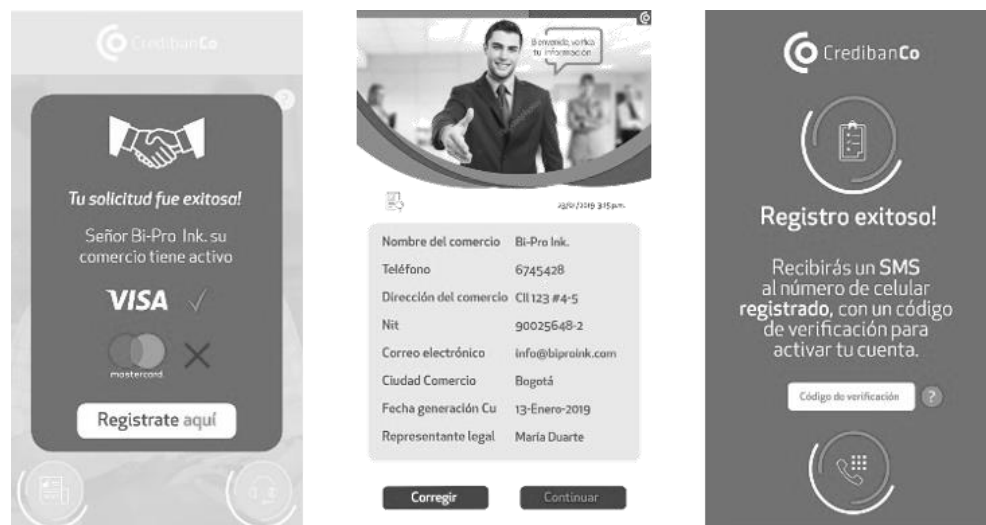
Pantallas de ingreso y vinculación



Nota: Elaboración Propia.

Figura 47

Pantallas de aceptación y confirmación de registro



Nota: Elaboración Propia.

Figura 48

Pantallas de servicios adicionales



Nota: Elaboración Propia.

Figura 49

Pantallas de soportes y solicitud de información



Nota: Elaboración Propia.

Figura 50

Pantallas de soportes y capacitación



Nota: Elaboración Propia.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como consecuencia del trabajo de investigación, es posible concluir para cada uno de los puntos relevantes y planteados en los objetivos y pregunta de investigación lo siguiente:

Objetivo 1: Determinar el perfil de innovación de CredibanCo, así como los principales factores claves que posibilitarán la adecuada implementación de innovación en su modelo de negocio.

A través de los instrumentos de medición utilizados en el proceso de investigación fue posible determinar el perfil de innovación de CredibanCo, generando un resultado frente a la clasificación de su carácter organizacional de tipo ESTJ (extrovertido, de sentido, de pensamiento y de juicio), resultado que comparativamente frente al perfil ideal de una empresa innovadora, ENFP (extrovertida, de intuición, de sentimiento y de percepción), encontramos correlacionado al 25%, no obstante a lo anterior, fue posible determinar que los resultados de las dimensiones 2 (sentido vs intuición) y 3 (pensamiento vs sentimiento) tienen un alto direccionamiento al perfil ideal, encontrando resultados cercanos a la clasificación de intuición y sentimiento, que permiten establecer el direccionamiento empresarial a través de cambios de procesos, estructuras y cultura, entre otros aspectos, al perfilamiento de una organización con perfil innovador que apalanca los procesos de transformación y desarrollo de cara a sus clientes, con el objetivo de mejorar su posicionamiento y esquema competitivo en el mercado en el cual desarrolla sus actividades.

En el caso de la clasificación o carácter de Juicio, los resultados se encuentran muy marcados, lo anterior asociados al alto esquema de control y regulación que ejercen instituciones de vigilancia, como es el caso la Súper Intendencia Financiera, sobre CredibanCo.

Así mismo, fue posible establecer el direccionamiento de los esquemas directivos y gerencias medias a procesos de desarrollo de la innovación, soportados en cambios en los procesos de valoración de necesidades de clientes y su relacionamiento con los mismos, asegurando de esta forma, atender de manera conjunta los nuevos requerimientos de un mercado cada vez más complejo, exigente y competitivo.

Por otra parte, el análisis de la cultura actual permite establecer un comportamiento direccionado al logro de la cultura requerida, encontrando que en las cuatro dimensiones establecidas para el estudio (cliente, colaboración, empoderamiento y experimentación), la más distante al ideal de cultura establecida al interior de CredibanCo dista de solo un 21% frente a su resultado óptimo, resultando de esta forma que para Cliente el ideal es de 3,48 y su resultado fue de 2,75, colaboración 3,55 y el resultado obtenido fue de 3,02, empoderamiento 3,65 y resultado 3,04 y experimentación 3,54 ideal con resultado 2,79. Dichos resultados permiten determinar movilidad hacia la cultura ideal, situación que permita dinamizar palancas para maximizar el cambio en el carácter organizacional.

Objetivo 2: Identificar los puntos del modelo de negocio de CredibanCo que podrían ser intervenidos a fin de optimizar el proceso de vinculación, aceptación y postventa.

A través del proceso de investigación se logró determinar que los puntos o eslabones del modelo de negocio que requieren intervención son la propuesta de valor, el relacionamiento con clientes y los canales de comunicación, lo anterior relacionado a la necesidad de lograr implementar proceso de interconexión entre los diferentes *stakeholders* participantes del proceso a nivel de industria, generando de esta forma una dinámica de procesos en línea, eliminando las altas manualidades y de esta forma entregando un producto al cliente que no solo este direccionado a facilitar los procesos de vinculación a

la red de bajo valor en un único contacto, sino a establecer mecanismo de autogestión que permitan dinamizar el relacionamiento con los clientes, cambiando de una forma incremental el esquema de negocio.

Dicha conclusión es soportada en los resultados obtenidos en los cuales se estableció un alto número de procesos manuales, ineficiencias en procesos de comercialización que generan altos tiempos de procesamiento y esfuerzos adicionales, así como la necesidad de transformar los esquemas de cara a clientes como respuesta de la entrada de nuevos competidores que incursionan en el mercado naciendo en un esquema 100% digital, situación que pone en desventaja a CredibanCo.

Objetivo 3: Determinar la(s) tecnología(s) que permitan optimizar el modelo de negocio de CredibanCo de cara a sus clientes.

A través del análisis de datos y la compilación de información en la matriz para la identificación de *insights* para la reformulación del modelo de negocio de vinculación de clientes, fue posible establecer la necesidad de implementar esquemas de automatización, que permitiera a los clientes de CredibanCo (prospectos, nuevos y antiguos), tener esquemas de interacción oportunos, auto gestionables, con la facilidad de uso en cualquier momento, generando al idea arraigada en el consumidor que su dominio frente a los productos contratados y su propio negocios en los medios de pago.

Lo anterior, permitió diseñar un modelo de negocio que atendiera dichas necesidades a través de esquemas de transformación digital apalancados en esquemas tecnológicos PWA, tipo *responsive*, que permitan el desarrollo de una solución *web* multicanal, funcional, de fácil manejo y accesibilidad. Para este caso la estrategia propuesta es en diseño y desarrollo de “EnTusManos”.

La propuesta del nuevo modelo de negocios, “EnTusManos” solución digital, permitirá al mercado tener a CredibanCo en sus manos, 7*24, así como la autonomía de activar o desactivar de acuerdo con su necesidad productos y servicios, tener esquemas de información y concentrar en un canal intuitivos los procesos que actualmente maneja a través de canal poco efectivos en términos de tiempo.

Referente al problema de investigación planteado así como a las preguntas de investigación, es posible concluir que fueron resueltas en el proceso de análisis de CredibanCo, determinando un direccionamiento consecuente con establecer nuevos modelos de negocios, la racionalización de sus equipos de trabajo sobre las brechas existente, lo que genera claridad en los eslabones de intervención, así como la necesidad de realizar modificaciones a los esquemas de interacción con los diferentes *stakeholders* que impactan los procesos de adquirencia a fin de establecer modelos que generen una dinámica de automatización, procesos en línea, eliminación de acciones manuales, reprocesos, y fricciones que impactan de forma directa a los comercios interesados en ingresar al mundo de la aceptación de los medios de pago y la adquirencia.

Por último, el proceso de investigación permita determinar que CredibanCo es una organización consiente de sus necesidades, direccionada al cierre de las brechas que podrían impactar su posicionamiento en el mercado, de mente abierta a modelos de innovación incremental como el propuesto, que les permita dinamizar sus actividades y enfocar sus esfuerzos en beneficio de sus clientes.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, S., Carreño, J., Vega, C., Castellanos, J. & Hernández, P (2012). *An evaluation of integration approaches between ERP and BPM systems*. Ingeniería y Universidad. Vol 16, Num. 2, 415-431.
- Ali, M., & Park, K. (2016). *The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation*. Journal of Business Research, 69(5), 1669-1675.
- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, I., Johannesson, P., Gregoire, B., Schmitt, M., Dubois, E., Abels, S., Hahn, A., Gordijn, J., Weigand, H. & Wangler, B. (2006). *Towards a Reference Ontology for Business Models*. International Conference on Conceptual Modeling.
- Angulo, C. (2014). *Caso de éxito en Colombia con arquitecturas SOA y BPM*. Recuperado de: <https://prezi.com/5cezhak26ezc/caso-de-exito-en-colombia-con-arquitecturas-soa-y-bpm/>
- Atento. (2020). *El rumbo de los modelos de negocio en la era Post-COVID*. Recuperado de: <https://atento.com/es/insight/espanol-el-rumbo-de-los-modelos-de-negocio-en-la-era-post-covid/>
- Baden-Fuller, C., MacMillan, I., Demil, B. & Lecocq, X. (2008). *Special issue call for papers: business models, Long Range Planning*.
- Bharadwaj, A. (2000). *A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation*. MIS Quart, 24, 169-196.
- Boada, A., Colin, M. & Velázquez, N. (2019). *Gerencia de la Innovación Empresarial*. Universidad Externado de Colombia.
- Brandenburger, A. M. y Stuart, H. (1996). *Value-based Business Strategy*. J. Econom. & Management Strategy, 5(1), 5-25.
- Bridges, W. (2000). *The character of organizations: Using personality type in organization development*. Palo Alto: Davies-Black Publishers.

- Calderón, H. & Naranjo, J., (2007). *Perfil cultural de las empresas innovadoras: Un estudio de caso en empresas metalmecánicas*. Cuaderno de Administración, 20(34), 161-189.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). *The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies*. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529-555.
- CredibanCo. (2021). *Acerca de CredibanCo*. Recuperado de: <https://www.CredibanCo.com/sobre-CredibanCo>
- Datareportal. (2021). *Digital 2021: Global Overview Report*. Recuperado de: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>
- El Periódico (2020). *¿Cómo serán los negocios tras el COVID-19?*. Recuperado de en: <https://www.elperiodico.com/es/activos/empresas/20200415/como-seran-los-negocios-tras-el-covid-19-7927790>
- Hall, B. & Lerner, J. (2009). *The Financing of R&D and Innovation*. Handbook of the Economics of Innovation.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw W-Hill.
- Islam, S., & Daud Ahmed, M. (2012). *Business process improvement of credit card department: case study of a multinational bank*. Business Process Management Journal, 18(2), 284-303.
- Johnson, B. y Onwuegbuzie, A. (2004). *Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come*. Educational Researcher, 33(7), 14-26.
- Klaric, J, (2012). *La diferencia entre investigar al consumidor y describir la mente del consumidor*. Estamos ciegos, 135.

- KPMG, (2020). *Los cambios en los modelos de negocio muestran nuevas perspectivas para el sector minorista*. Recuperado de: <https://home.kpmg/ar/es/home/media/press-releases/2020/07/los-cambios-en-los-modelos-de-negocio-muestran-nuevas-perspectiv.html>
- Küng, P., & Hagen, C. (2007). *The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank*. Business Process Management Journal, 13(4), 477-487.
- Lin, B. (2007). *Information technology capability and value creation: Evidence from the US banking industry*. Technology in Society, 29, 93-106.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.
- Lundvall, B. A. (2007). *National innovation system - analytical concept and development tool*. Industry and innovation, 95-119.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Harvard Business Review, 80(5), 86-93.
- Marguerita, A. (2014). *Business process management system and activities*. Business Process Management Journal, 20 (5), 642 – 662.
- Nolan, R. (1994) *Note on estimating the value of IT asset*. Harvard Business School Note #9, 195-197.
- OCDE (2005). *The measurement of scientific and technological activities*. Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data: Oslo manual.
- Ohlsson, J., Händel, P., Han, S., & Welch, R. (2015). *Process innovation with disruptive technology in auto insurance: Lessons learned from a smartphone-based insurance telematics initiative*. In BPM-Driving Innovation in a Digital World. Springer International Publishing, 85-101.
- Ordaz, C. C., Alcázar, F. M., & Romero, P. M. (2000). *Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa: Un análisis empírico*. Economía Industrial, 333, 12.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business model generation*.

- Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, D. (2001). *Developing business models for e-business: Proceedings of the International conference on Electronic Commerce*.
- Pineda, B., Alvarado, E. & Hernández, F. (1994). *Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud*. Segunda edición.
- Pirateque, J. E., Piñeros, J. H. & Mondragón, L. (2013). *Eficiencia de los establecimientos Bancarios (EB): una aproximación mediante modelos DEA*. Borradores de economía, 798.
- Porter, M. (1985) *Competitive advantage*. Industrial management, 83-101.
- Rajala, R., & Westerlund, M. (2005). *Business Models: A new perspective on knowledge-intensive services in the software industry*. 18th Bled eCommerce Conference e Integration in Action, Bled, Slovenia, 1-15.
- Schmiedel, T. & vom Brocke, J. (2015). *Business process management: Potentials and challenges of driving innovation*. In *BPM-Driving Innovation in a Digital World*. Springer International Publishing, 3-15.
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2021). *Informes y cifras*. Recuperado de: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/60764>
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2010). *Handbook of Mixed Methods in social and behavioural research*. Thousand Oaks, CA, 189-208.
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approached in the social and behavioral sciences*. London: Sage.
- Thompson, V. (1965). *Bureaucracy and innovation*. Administrative Science Quarterly 5, 1-20.
- Timmers, P. (1998). *Business models for electronic markets*. Electronic Markets, 8 (2), 3-8.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). *Organizing for innovation*. California Mangement Review, 28(3), 74-93.
- Weske, M., Van der Aalst, W. M., & Verbeek, H. M. W. (2004). *Advances in business process management*. Data & Knowledge Engineering, 50(1), 1-8.

Wikström, K., Artto, K., Kujala, J., & Söderlund, J. (2010). *Business models in project business*. International Journal of Project Management, 28, 832-841.

World Economic Forum (2016). *The Global Competitiveness Report*. Global Competitiveness and Risks.

Zaltman, G., Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: John Wiley & Sons.

7. ANEXOS

ANEXO A: *Business Model Canvas*: Proceso Actual

ANEXO B: Análisis del Test de Bridges

ANEXO C: Formato Entrevista a Profundidad

ANEXO D: Grabación de Entrevistas a Expertos

ANEXO E: Transcripción de Entrevistas a Expertos

ANEXO F: Matriz para identificación de *Insights* para la reformulación del modelo de negocio de vinculación de clientes

8. GLOSARIO

Apetito de Riesgo: Referente a la cantidad y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar o asumir con relación a sus actividades.

API: Interfaz de programación de aplicaciones, es un conjunto de protocolos que se utiliza para desarrollar e integrar productos y servicios entre las aplicaciones.

APP: Aplicación Informática (Del Inglés Application), es un tipo de programa informático diseñado como herramienta y que permite a los usuarios llevar a cabo diferentes actividades desde cualquier tipo de dispositivo.

Business Model Canvas: Metodología que describe la forma en la que las empresas crean, entregan y capturan valor a través de 9 elementos empresariales.

Customer Experience (CX): Experiencia de Cliente es el grado de recordación que se genera en la mente del cliente y/o consumidor a consecuencia del relacionamiento con la marca.

Ecommerce: Comercio Electrónico (Del Inglés *Electronic Commerce*), es la compra y venta de productos o servicios a través de Internet (Canales Digitales).

EnTusManos: Plataforma digital que apalancará la implementación de innovación en el modelo de negocio de CredibanCo para optimizar el proceso de vinculación y aceptación de clientes a través de

esquemas de autogestión, empoderamiento, servicio en un único punto de contacto, activación en línea, incrementar fácil la oferta de valor, entre otros aspectos.

Hardware: Conjunto de elementos físicos o materiales que constituyen una computadora o un sistema informático.

Incocrédito: Es la Asociación Colombiana para la investigación, información, control de riesgos, la prevención de fraude, esta organización es el generador de Merchant Id de comercios para la inclusión en los procesos de adquirencia al ecosistema.

Insight: Es el poder o acto de ver una situación: penetración, el acto o resultado de aprender o captar la naturaleza interna de las cosas o el acto de ver intuitivamente.

Interfaz: En informática son las interfaces de usuario (entre computadora y persona), como sería una pantalla o un ratón (en el caso de *hardware*) o la ventana gráfica de un programa con el que se interactúa (en el caso de *software*).

Merchant ID: Código de identificación de comercios utilizados para la correcta transmisión de información entre actores de cara al procesamiento de transacciones débito y crédito.

Minimum Viable Product (MVP): El Producto Mínimo Viable hace referencia en las metodologías ágiles a un producto o servicio con suficientes características para satisfacer las expectativas iniciales de los clientes y proporcionar retroalimentación para sus desarrollos futuros.

Net Promotor Score (NPS): Es una forma de medir la satisfacción de clientes para monitorizar a lo largo del tiempo su capacidad de satisfacer y retener clientes identificando los clientes promotores, neutros o detractores de la marca.

PWA: Aplicación *web* progresiva, *software* de aplicación que se desarrolló y entrega a través de *web* permitiendo su funcionamiento en diferentes tipos de plataformas.

Propuesta de Valor: Es uno de los 9 bloques del *Business Model Canvas*, el cual se encarga de definir la estrategia a través de la cual se van a satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes para generar valor.

Redeban: Red de bajo valor competencia de CredibanCo en el sistema de bajo valor.

RFP: (*Request for Proposals* en inglés) Significan invitación o convocatoria para enviar propuestas de proyectos.

Scrum: Es un proceso de gestión que reduce la complejidad en el desarrollo de productos para satisfacer las necesidades de los clientes, se entiende como un marco de trabajo simple que promueve la colaboración en los equipos para lograr desarrollar productos complejos.

Sistemas de Bajo Valor: Son organizaciones que permiten la transferencia de fondos entre los participantes, mediante las órdenes de transferencia y recaudo, incluyendo aquellas derivadas de la utilización de tarjetas crédito o débito.

Software: Conjunto de programas y rutinas que permiten a la computadora realizar determinadas tareas.

Sprint: Referente a un mini proyecto de ciclos de ejecución muy cortos, cuyo objetivo es conseguir un incremento de valor en el producto que se está construyendo.

Stakeholders: Son el grupo de interés para una compañía que interviene en sus actividades o funcionamiento, es decir, todas las personas u organizaciones que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa.

Threads: En términos técnicos es un hilo ("*thread*" en inglés) o unidades de procesamiento que permite realizar la separación de un programa en múltiples tareas.

TMO: Tiempo medio de operación, referente al tiempo de procesamiento de una actividad al interior de un proceso.

UEN: Unidad estratégica de negocio, hace referencia a los segmentos de negocios para comercialización de productos y servicios direccionados a un grupo focal objetivo de mercado.

Venta Presente: Ambiente presenciales de comercialización de productos y servicios, caracterizados por la existencia de un medio de pago que requiere la presencia del tarjetahabiente.

Venta No Presente: Esquema de comercialización de productos y servicios a través de soluciones de *Ecommerce* en la cual es posible realizar transacciones sin la presencia del tarjetahabiente o una locación física del comercios.