

## **La gestión de la innovación en la atención al cliente de créditos por libranza en el Banco Popular de Cúcuta**

**Eva Carolina Bautista Parra**

Código estudiantil: 2020115720660

**Andrea Carolina Gonzalez Rangel**

Código estudiantil: 201512612405

**Elix Aleida Ibarra Caceres**

Código estudiantil: 2023220128121

Trabajo de Investigación presentado como requisito para optar el título de:  
**Magíster en Administración de Empresas e Innovación**

**Tutor:**

**Miguel Eduardo Posada Haddad**

**Phd (c) en Gestión de la Tecnología y la Innovación**

### **RESUMEN**

En el contexto actual de transformación digital y competitividad creciente, el sector financiero enfrenta el desafío de mejorar la atención al cliente mediante procesos más ágiles, personalizados y tecnológicamente adaptados. La innovación en servicios se ha consolidado como un eje estratégico que permite a las entidades financieras diferenciarse y mejorar su rentabilidad. A nivel global, la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y los sistemas CRM ha sido fundamental para optimizar la experiencia del cliente. Sin embargo, en América Latina y particularmente en Colombia, aún persisten brechas relacionadas con la infraestructura digital, la formación del talento humano y la resistencia al cambio organizacional. Cúcuta, como ciudad fronteriza con características sociales, tecnológicas y económicas particulares, representa un entorno desafiante para la implementación de procesos de innovación financiera. La informalidad laboral, el limitado acceso a internet y la diversidad en los niveles de alfabetización digital condicionan la forma en que los usuarios perciben los servicios bancarios. En este escenario, el Banco Popular, con una fuerte presencia en el segmento de créditos por libranza, ha iniciado una serie de estrategias para modernizar la atención al

cliente mediante el uso de tecnología, automatización de procesos y reorganización interna. No obstante, diversos reportes indican que estas innovaciones no siempre han sido percibidas como satisfactorias por parte de los clientes. A nivel nacional, la Superintendencia Financiera de Colombia ha promovido avances regulatorios y tecnológicos para mejorar la calidad del servicio financiero. Pero en productos como los créditos por libranza —dirigidos a pensionados y empleados públicos— se requiere una atención cuidadosa, clara y confiable. La competencia con las fintech, que ofrecen experiencias más ágiles y personalizadas, también presiona a la banca tradicional a reevaluar sus modelos de atención e innovación. El objetivo de la investigación es analizar la gestión de la innovación en la atención al cliente de créditos por libranza en el Banco Popular de Cúcuta.

Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental y transversal, orientado a recolectar y analizar información sobre la percepción de los clientes en relación con la innovación en la atención. La población estuvo compuesta por 84 usuarios del Banco Popular de Cúcuta que accedieron a créditos por libranza entre enero y febrero de 2024. Se aplicó un cuestionario estructurado de 15 ítems en escala Likert, validado por expertos y mediante prueba piloto. La confiabilidad del instrumento fue alta ( $\alpha = 0.882$  y  $\omega = 0.916$ ). Las preguntas se enfocaron en tres dimensiones: innovación en procesos, innovación tecnológica e innovación en la gestión al cliente. Los datos fueron analizados estadísticamente mediante técnicas descriptivas y correlacionales en SPSS, con el fin de identificar patrones de satisfacción, brechas en el servicio e impacto percibido de las innovaciones.

Los resultados revelaron percepciones mixtas por parte de los clientes frente a las innovaciones implementadas. Si bien una parte significativa reconoció avances en la simplificación de trámites y la reducción de tiempos, aún persisten sensaciones de lentitud y complejidad operativa. En cuanto al uso de tecnología, el 52% consideró que facilitó la solicitud de crédito, pero más del 75% indicó que no mejoró significativamente la eficiencia ni los tiempos de atención. Asimismo, las innovaciones organizacionales (como la personalización del servicio y la capacitación del personal) fueron valoradas positivamente por un grupo reducido, mientras que la mayoría consideró insuficientes los esfuerzos en retroalimentación, acompañamiento y atención diferencial. La percepción general fue que las mejoras son visibles, pero aún limitadas, y que el banco debe fortalecer sus estrategias para que las innovaciones se traduzcan efectivamente en una experiencia superior para el usuario.

La investigación concluye que el Banco Popular de Cúcuta ha desarrollado iniciativas importantes en materia de innovación para mejorar la atención al cliente en créditos por libranza, pero estas acciones no han logrado transformar de forma integral la experiencia del usuario. Existe una brecha evidente entre la innovación institucional declarada y la vivencia real del cliente. La simplificación de procesos, la digitalización y la reorganización interna aún no son percibidas como suficientemente efectivas. La mayoría de los usuarios continúa enfrentando

dificultades relacionadas con tiempos de respuesta, claridad de la información y acceso a canales eficientes de comunicación. Además, se identificó una baja percepción sobre el impacto de las innovaciones tecnológicas y organizacionales en la calidad del servicio.

Las conclusiones permiten afirmar que la innovación, más allá de la implementación tecnológica, debe estar centrada en el cliente, incorporando una visión integral que incluya procesos ágiles, trato humano de calidad, soporte digital eficiente y cultura organizacional orientada a la mejora continua. Se recomienda fortalecer los procesos de capacitación del personal, optimizar la usabilidad de plataformas tecnológicas, mejorar los mecanismos de retroalimentación con los clientes y alinear las estrategias de innovación con las necesidades reales de los usuarios del servicio de libranza. Sólo de esta forma se podrá consolidar una transformación digital efectiva, sostenible e inclusiva que contribuya a mejorar la satisfacción del cliente y la competitividad institucional en el mercado financiero regional.

Se recomienda al Banco Popular de Cúcuta adoptar una estrategia de innovación centrada en el cliente, que combine mejoras tecnológicas con acciones organizacionales orientadas a optimizar la experiencia del usuario. Es fundamental fortalecer la capacitación del personal en el uso de nuevas herramientas digitales y en habilidades blandas para la atención personalizada, especialmente considerando que una parte importante de los usuarios son adultos mayores o personas con baja familiaridad tecnológica. Asimismo, se sugiere rediseñar los canales de retroalimentación para que los clientes puedan expresar sus opiniones de manera clara, y estas sean efectivamente consideradas en la mejora continua del servicio. La integración de sistemas CRM, la automatización inteligente de procesos y la simplificación de trámites deben alinearse con un enfoque accesible, ágil y empático. Finalmente, se propone establecer indicadores de seguimiento y evaluación de la innovación con base en la percepción del cliente, de manera que los esfuerzos institucionales tengan un impacto visible, medible y sostenible en la calidad del servicio ofrecido.

**Palabras clave:** Innovación, Atención al cliente, Créditos por libranza, Transformación digital, Servicios financieros

## ABSTRACT

In the current context of digital transformation and growing competitiveness, the financial sector faces the challenge of improving customer service through more agile, personalized, and technologically adapted processes. Service innovation has become a strategic axis that allows financial institutions to differentiate themselves and increase profitability. Globally, the adoption of technologies such as artificial intelligence, big data, and CRM systems has been key to optimizing customer experience. However, in Latin America—and particularly in Colombia—there are still

gaps related to digital infrastructure, human talent training, and resistance to organizational change. Cúcuta, as a border city with unique social, technological, and economic characteristics, represents a challenging environment for the implementation of financial innovation processes. Labor informality, limited internet access, and varying levels of digital literacy shape how users perceive banking services. In this scenario, Banco Popular, with a strong presence in the payroll loan segment, has launched a series of strategies to modernize customer service through the use of technology, process automation, and internal reorganization. However, several reports indicate that these innovations have not always been perceived as satisfactory by customers.

At the national level, the Superintendencia Financiera de Colombia has promoted regulatory and technological advancements to improve the quality of financial services. Nevertheless, in products such as payroll-deductible loans—targeted at pensioners and public employees—careful, clear, and trustworthy service is required. Competition from fintechs, which offer more agile and personalized user experiences, is also pushing traditional banks to reevaluate their service and innovation models. The objective of this research is to analyze the management of innovation in customer service for payroll loans at Banco Popular in Cúcuta.

This study adopted a quantitative approach with a non-experimental and cross-sectional design, aimed at collecting and analyzing customer perceptions regarding innovation in service delivery. The population consisted of 84 users of Banco Popular in Cúcuta who accessed payroll loans between January and February 2024. A structured 15-item Likert-scale questionnaire was applied, validated by experts and through a pilot test. The instrument showed high reliability ( $\alpha = 0.882$  and  $\omega = 0.916$ ). The questions focused on three dimensions: process innovation, technological innovation, and customer service innovation. Data were analyzed statistically using descriptive and correlational techniques in SPSS, with the aim of identifying satisfaction patterns, service gaps, and the perceived impact of innovations.

The results revealed mixed customer perceptions of the innovations implemented. While a significant portion acknowledged progress in process simplification and time reduction, feelings of slowness and operational complexity remain. Regarding technology use, 52% agreed that it facilitated the loan application process, but over 75% indicated that it did not significantly improve efficiency or response times. Organizational innovations (such as service personalization and staff training) were positively rated by a small group, while most customers found feedback, support, and differentiated service efforts insufficient. Overall, customers acknowledged that improvements are visible but still limited, and the bank must strengthen its strategies to ensure that innovations effectively translate into a superior user experience.

The research concludes that Banco Popular in Cúcuta has developed significant innovation initiatives to improve customer service for payroll loans. However, these actions have not yet achieved a comprehensive transformation of the user experience. A clear gap exists between the institution's stated innovation and the actual experience perceived by customers. Process simplification, digitalization, and

internal reorganization are not yet seen as fully effective. Most users continue to face difficulties related to response times, information clarity, and access to efficient communication channels. Furthermore, there is a low perception of the impact of technological and organizational innovations on service quality.

The findings suggest that innovation, beyond technological implementation, must be customer-centered, incorporating an integrated vision that includes agile processes, high-quality human interaction, efficient digital support, and an organizational culture focused on continuous improvement. It is recommended to strengthen staff training processes, optimize the usability of digital platforms, improve customer feedback mechanisms, and align innovation strategies with the real needs of payroll loan users. Only in this way can an effective, sustainable, and inclusive digital transformation be consolidated—one that improves customer satisfaction and institutional competitiveness in the regional financial market.

#### Recommendations

It is recommended that Banco Popular of Cúcuta adopt a customer-centered innovation strategy that combines technological improvements with organizational actions aimed at optimizing the user experience. Strengthening staff training in the use of digital tools and soft skills for personalized service is essential, especially considering that a significant portion of the users are older adults or individuals with low digital familiarity. Additionally, it is suggested to redesign feedback channels so that customers can clearly express their opinions, which should be effectively considered in the continuous improvement of service. The integration of CRM systems, intelligent process automation, and simplification of procedures must align with an accessible, agile, and empathetic approach. Finally, it is proposed to establish innovation monitoring and evaluation indicators based on customer perception, ensuring that institutional efforts have a visible, measurable, and sustainable impact on service quality.

**Keywords:** Innovation, customer service, payroll loans, digital transformation, financial services.

#### REFERENCIAS

1. Andino, G. M. (2022). Gestión de la experiencia del cliente y el efecto en retorno de la inversión en innovación. *Revista Espacios*, 43 (11), 43–58.
2. Álvarez, J. C. E. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación: Pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua–Ecuador. *Revista De Ciencias Sociales*, 27 (4), 230-245.

3. Álvarez, Y. G. G., Ardila, C. M., Licháa, N. G., & Hoyos, O. M. G. (2024). Una mirada profunda a la trayectoria y transformación de las fintech en Colombia a través del caso de PTM Colombia. *Revista Científica Global Negotium*, 7 (1), 77–95.
4. Asobancaría. (2021). *Informe sobre inclusión financiera en Colombia* . <https://www.asobancaria.com/informes/inclusion-financiera>
5. Barrios Meza, F. J. (2020). *Modelo de gestión de innovación para las empresas colombianas: Aplicación piloto en los departamentos de Boyacá y Santander (Colombia) con base en un instrumento de diagnóstico y recomendación de estrategias empresariales* .
6. Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2008). Access to finance: An unfinished agenda. *The World Bank Economic Review*, 22 (3), 383-396.
7. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Transformación digital para la inclusión financiera en América Latina* . <https://publications.iadb.org>
8. Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (4th ed.). Routledge.
9. Cámara de Comercio de Cúcuta. (2023). *Informe regional de competitividad 2022-2023* . <https://www.cccucuta.org.co>
10. Cárdenas Castaño, A. M. (2022). *Solicitud de crédito agropecuario a través de redes de corresponsalía: Un paso hacia la transformación digital del Banco Agrario de Colombia* .
11. Carmona Oviedo, C. A., Suarez Rodelo, D. P., Hurtado Caballero, E., Torres Suarez, S. A., Mercado Vega, H. W., & Rodríguez de Rodríguez, M. I. (2021). *Impacto de las Fintech en el sector financiero colombiano* . <https://repository.unac.edu.co/handle/11254/1183>
12. Castillo, L., & Fernández, R. (2018). Innovación tecnológica en la gestión de créditos: Impacto en la experiencia del cliente. *Revista de Innovación Financiera*, 12 (3), 105-119.
13. Castillo, M. A., & Zambrano, L. M. (2021). Innovación abierta y colaboración interorganizacional en pymes. *Innovación y Desarrollo*, 8 (3), 45-60.

14. Chesbrough, H. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology* . Harvard Business Press.
15. Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail* . Harvard Business Review Press.
16. Consejo Privado de Competitividad. (2023). *Índice departamental de competitividad 2023* . <https://compite.com.co>
17. DANE. (2023). *Boletín técnico de calidad de vida urbana en Colombia* . <https://www.dane.gov.co>
18. Delgado, E., & Delgado, E. (2023, 16 noviembre). Superintendencia flexibiliza requisitos para dar acceso a la bancarización. *Periódico elDinero* . <https://eldinero.com.do/255183>
19. Ditrendia. (2021, 5 noviembre). *Estadísticas y experiencia cliente con apps de fintech y banca móvil* . <https://mktefa.ditrendia.es>
20. Endres, H., Huesig, S., & Pesch, R. (2022). Digital innovation management for entrepreneurial ecosystems: Services and functionalities as drivers of innovation management software adoption. *Review of Managerial Science*, 16 (1). <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00441-4>
21. Freeman, C. (1987). *Technology policy and economic performance: Lessons from Japan* . Pinter.
22. Garcia, A. H. V. (2021). La banca digital: Innovación tecnológica en la inclusión financiera en el Perú. *Industrial Data*, 24 (2), 99-120. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.20351>
23. Gil, A. V. H., Camargo, Y. I. B., Castiblanco, A. M. O., & Ocampo, O. L. (2020). Gestión de la innovación en empresas de economía solidaria de Caldas-Colombia. *Económicas CUC*, 41 (2), 65-82.
24. Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* . John Wiley & Sons.
25. Güell, F. (2024, 5 octubre). *Un modelo de gestión de la innovación* . Innovación y Estrategia. <https://www.fguell.com>

26. Inclusión financiera y transformación digital: Oportunidades y retos para Latinoamérica en 2021 - Grupo SURA. (2021, 29 abril). *Grupo SURA* . <https://www.gruposura.com>
27. Isaza, J. F., Kruger, S. D., Zanin, A., Márquez, V. J. B., Coa, L. M. D., Zanella, C., & Conte, A. (2022). Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus: Estudio comparativo Colombia y Brasil. *Revista Estrategia Organizacional*, 11 (1), 87-109.
28. Kolapo, F. T., Mokuolu, J. O., Dada, S. O., & Adejayan, A. O. (2021). Strategic marketing innovation and bank performance in Nigeria. *Innovative Marketing*, 17 (1). [https://doi.org/10.21511/im.17\(1\).2021.10](https://doi.org/10.21511/im.17(1).2021.10)
29. Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson Education.
30. Leonard, Y. G., & Rodríguez, R. A. S. (2020). La teoría de los recursos y capacidades como fundamento metodológico para el estudio de la gestión de la innovación empresarial. *Revista Científica Ecociencia*, 7 , 1-15.
31. Mallqui Carranza, I. (2021). *Innovaciones digitales y su influencia en la creación de valor al cliente*, Banco de Crédito del Perú, agencia Huamachuco, 2020 .
32. Martínez, A. L., & Rodríguez, F. J. (2021). Innovación en la gestión de recursos humanos en pymes colombianas. *Revista de Gestión y Emprendimiento*, 4 (1), 66-80.
33. Martínez, R. A., & González, S. D. (2020). Innovación en la gestión operativa de empresas de servicios. *Revista de Negocios y Tecnologías*, 15 (3), 56-72.
34. Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85 (2), 116–126.
35. Molina, P., & Cuervo, D. (2010). Digitalización del proceso crediticio: Efectos en la eficiencia operativa. *Revista de Banca y Finanzas*, 19 (2), 43-60.
36. Narciso, J. E. C., Leudo, R. M., Tapia, A. S. O., García, E. D. J. A., & Ramírez, N. Y. G. (2021). Gestión de la innovación en las habilidades gerenciales implementadas en las pymes industriales del sector químico de Cartagena, Colombia. *Aglala*, 12 (2), 117-127.

37. OCDE & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
38. Orozco, S. R., & Beltrán, M. E. (2020). Innovación y sostenibilidad en la industria textil: Un análisis de las pymes en Bogotá. *Revista de Economía y Sociedad*, 29 (3), 104-122.
39. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64 (1), 12–40.
40. Patiño-Toro, O. N., Bermeo-Giraldo, C., Valencia-Arias, A., & Garcés-Giraldo, L. F. (2020). Factores que inciden en el aprendizaje en gestión tecnológica e innovación en estudiantes de administración mediante el modelo de aceptación tecnológica. *Formación Universitaria*, 13 (5), 77-86.
41. Pérez, L. C., & Méndez, C. J. (2022). Innovación en la cadena de suministro: Un estudio en empresas de alimentos en Medellín. *Revista de Ciencias Empresariales*, 10 (4), 89-105.
42. Peiró, A. (2019). Innovación financiera responsable en bancos: Los comités de nuevos productos. <https://dialnet.unirioja.es>
43. Pi, T., & Yang, X. (2023). Board culture and bank innovation: Evidence from China. *International Review of Economics and Finance*, 84 . <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.12.006>
44. PwC. (2022). *Financial services technology 2022 and beyond: Embracing disruption* . <https://www.pwc.com/gx/en/industries/financial-services.html>
45. Quezada-Torres, W. D., & Chamba Méndez, C. (2023). Sistema CRM para la gestión de atención al cliente en las cooperativas de ahorro y crédito ecuatorianas. *Revista Universidad y Sociedad*, 15 (3), 149–155.
46. Quintero, M. E., & Hernández, L. P. (2021). Gestión de la innovación en la industria manufacturera: Un enfoque desde la economía circular. *Revista de Innovación Empresarial*, 5 (2), 54-68.
47. Ramírez, G. E., & Muñoz, C. P. (2022). Innovación en la gestión de servicios financieros: El caso de las microfinancieras en Bogotá. *Revista de Investigación en Finanzas*, 4 (2), 13-25.

48. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
49. Santos, P. (2020). *El impacto de la digitalización en la experiencia del cliente bancario* . <https://www.bancamia.com>
50. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development* . Harvard University Press.
51. Solís, C. F., & Adum, H. F. (2022). Incidencia de estresores de trabajo en la productividad laboral del área de servicio al cliente corporativo. Caso: Banco Pichincha CA. *Revista Científica Ecociencia*, 9 , 93–115.
52. Solano, F., & Rodríguez, C. A. (2019). Un análisis de la inclusión financiera en Colombia. *Revista de Ciencias Sociales y Financieras*, 4 (1), 67-84.
53. Superintendencia Financiera de Colombia. (2023). *Informe de calidad en la atención al usuario financiero* . <https://www.superfinanciera.gov.co>
54. Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
55. Van de Ven, A. H., & Garud, R. (1994). The coevolution of technical and institutional developments in the emergence of the design engineering profession. *Organization Science*, 5 (3), 299-313.
56. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
57. Vidal Carpio, A. (2024). *Propuesta de optimización de la gestión de créditos para mejorar el acceso al financiamiento de los clientes de la Caja Huancayo, 2024* .