



Vigilada Mineducación

**PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE UN NEGOCIO DE CONSULTORÍA  
TECNOLÓGICA**

**A STRATEGIC PROPOSAL FOR A TECHNOLOGY CONSULTANCY BUSINESS**

Miguel Roldán Dulcey

Hernán David Rengifo Bedoya

Tesis de Grado

Asesor Temático: Mauricio Pineda Toro

Asesor Metodológico: Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
MEDELLÍN

2024

Dedicatoria en homenaje  
póstumo a María Elba Villamizar  
de Dulcey, cuyo legado de vida es  
testimonio de perseverancia,  
constancia y disciplina.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros compañeros de estudio a lo largo del programa académico, y a los profesores que se involucraron en nuestro desarrollo; todos sus aportes personales y académicos contribuyeron a enriquecer nuestras capacidades para realizar esta maestría y como resultado este documento.

Del cuerpo docente, agradecemos particularmente a Oscar Mauricio Pineda Toro, quien de manera constante contribuyó a afinar y ajustar el contenido de este documento. También a María José Gaviria Rincón, por su asesoría en el desarrollo de los temas de mercadeo.

A Gina María Giraldo Hernández, quien con su guía metodológica e investigativa nos ayudó a alcanzar altos estándares académicos.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
2 OBJETIVOS .....	3
2.1 OBJETIVO GENERAL .....	3
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
3 MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	4
3.1. MODELO DE NEGOCIO.....	4
3.1.1 Patrones de Modelo de Negocio .....	4
3.2. Consultoría.....	4
3.2.1 Proceso consultivo .....	5
3.2.2 Consultoría de TI.....	5
3.3. Estrategia.....	6
3.4. Banca Abierta.....	6
3.5. Finanzas Abiertas .....	7
3.6. Transformación digital.....	7
3.7. Visión de la consultoría para Fintech .....	8
4 Diseño METODOLÓGICO.....	9
5 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	10
5.1 IDENTIFICAR Y ANALIZAR EL MARCO REGULATORIO Y LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO.....	10
5.1.1 Actualizaciones regulatorias en Colombia .....	11
5.1.2 Ecosistema Fintech en Colombia.....	12
5.1.3 Principales causas por las que una empresa puede buscar servicios de consultoría .....	14
5.1.4 Banca Abierta en Colombia.....	14
5.1.5 Sistema Financiero Colombiano .....	16
5.1.6 Conclusiones del análisis de las oportunidades y regulaciones.....	17

5.2. DEFINIR LA PROPUESTA DE VALOR ÚNICA Y EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA .....	18
5.2.1 Enfoque estratégico y competitivo para una firma de consultoría en Banca Abierta .....	20
5.2.2 Servicios de Consultoría a ser ofrecidos.....	22
5.2.3 Desarrollo de la propuesta de valor clara y diferenciadora que destaque los beneficios únicos que la empresa ofrecerá a sus clientes. ....	23
5.2.4 Diferenciación innovadora.....	24
5.2.5 Conclusión propuesta de valor.....	26
5.3 DISEÑAR UN MODELO DE NEGOCIO ESCALABLE Y SOSTENIBLE .....	27
5.3.1 Clientes .....	28
5.3.2 Relacionamiento con los clientes .....	28
5.3.3 Canales.....	29
5.3.4 Propuesta de valor .....	29
5.3.5 Actividades Clave.....	30
5.3.6 Socios Clave .....	32
5.3.7 Recursos Clave.....	32
5.3.8 Estructura de costos .....	32
5.3.8.1 Costos de trabajo .....	33
5.3.8.2 Costos administrativos .....	34
5.3.8.3 Costos materiales y otros.....	35
5.3.9 Fuentes de ingresos.....	36
5.3.10 Bussines Model Canvas Consolidado.....	38
5.3.11 Conclusiones.....	39
5.4 DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA DE TRABAJO Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS.....	40
5.4.1 Herramientas de apoyo para el proceso consultivo .....	40
5.4.2 Metodologías de implementación.....	40
5.4.3 Metodologías asociadas a servicios específicos.....	41
5.4.3.1 Laboratorio Digital .....	41
5.4.3.2 Apificación y economía de APIs.....	43
5.4.3.3 Gestión de plataforma .....	45

5.4.5 Conclusiones de herramientas y metodologías .....	47
5.5 ESTABLECER UN PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING .....	48
5.5.1 Plan de comunicación .....	48
5.5.1.1 Contextualización .....	48
5.5.1.2 Definición de Objetivos del Plan de Comunicación .....	49
5.5.1.3 Público Objetivo .....	50
5.5.1.4 Mensaje .....	50
5.5.1.5 Recursos y presupuesto asignado .....	50
5.5.1.6 Canales de comunicación .....	50
5.5.1.7 Plan de acción.....	51
5.5.1.8 Cronología o calendario de ejecución .....	51
5.5.1.9 Evaluación de resultados obtenidos.....	51
5.5.2 Plan de Mercadeo .....	52
5.5.2.1 Resumen ejecutivo.....	53
5.5.2.2 Análisis del entorno - PESTEL .....	54
5.5.2.3 Mercado Objetivo .....	55
5.5.2.4 DOFA .....	55
5.5.2.5 Objetivos de Mercadeo .....	56
5.5.2.6 Estrategia de Mercadeo (4 Ps).....	56
5.5.2.7 Análisis financiero .....	56
5.5.3 Conclusiones sobre Comunicación y Mercadeo .....	57
5.5.3.1 Comunicación .....	57
5.5.3.2 Segmentación .....	57
6 CONCLUSIONES.....	58
7 RECOMENDACIONES .....	59
7.1. Desde el trabajo .....	59
7.2. Desde el cliente.....	59
8 BIBLIOGRAFÍA .....	61

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1 Nichos de la consultoría de TI.....	6
Figura 2 Tecnología transformación digital.....	8
Figura 3 Estructura del sistema financiero .....	16
Figura 4 Mejores prácticas para organizaciones enfocadas en estrategia .....	19
Figura 5 Caracterización de temáticas por clúster .....	20
Figura 6 Value Proposition Canvas .....	23
Figura 7 Estructura de costos consultora de TI en Banca Abierta.....	33
Figura 8 Estructura de ingresos consultora de TI en Banca Abierta .....	37
Figura 9 Bussiness Model Canvas Consultoría de TI para Banca Abierta .....	38
Figura 10 Diagrama Laboratorio Digital.....	43
Figura 11 Escala de madurez de APIs .....	45
Figura 12 Conceptualización modelo de trabajo .....	47
Figura 13 Estructura de un plan de mercadeo .....	53

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Lista de términos buscados.....	9
Tabla 2 Presupuesto salarial basado en estudio de PageGroup (Estudio-Remuneracion-Tecnologia-Colombia-2023, 2023.) .....	34
Tabla 3 Promedio costo horario, elaboración propia .....	35
Tabla 4 Estimación Costo hora de consultoría. (Elaboración propia).....	36
Tabla 5 Análisis DOFA (elaboración propia) .....	49
Tabla 6 KPIs de Desempeño comercial (elaboración propia) .....	52

## **Resumen**

Esta tesis propone un modelo de negocio innovador para una empresa de consultoría tecnológica especializada en Banca Abierta. Dicho modelo, basado en herramientas de análisis estratégico, busca ayudar a las instituciones financieras a aprovechar las oportunidades que ofrece la apertura de datos bancarios a través de APIs.

Las consultorías desempeñan un papel crucial en este proceso, ofreciendo servicios personalizados que abarcan desde la conceptualización, hasta la implementación de soluciones. Al contar con un profundo conocimiento de las regulaciones y del mercado, las consultorías pueden ayudar a las empresas a mejorar su eficiencia, flexibilidad y a generar nuevas fuentes de ingreso.

La investigación destaca la importancia de la confianza en la relación entre la consultoría y su cliente. Al ofrecer soluciones personalizadas y escalables, las consultorías pueden ayudar a las instituciones financieras a adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y digital.

En resumen, este trabajo demuestra que la consultoría tecnológica especializada en Banca Abierta es una herramienta estratégica para las instituciones financieras que desean innovar y mejorar su oferta de servicios.

**Palabras claves:** Consultoría. Modelo de Negocio. Estrategia. Banca Abierta. Finanzas y Tecnología.

## **Abstract**

This thesis proposes an innovative business model for a technology consulting firm specialising in Open Banking. This model, based on strategic analysis tools, seeks to help financial institutions to take advantage of the opportunities offered by the opening of banking data through APIs.

Consultancies play a crucial role in this process, offering customised services ranging from conceptualisation to implementation of solutions. With in-depth regulatory and market knowledge, consultancies can help companies improve efficiency, flexibility and generate new revenue streams.

The research highlights the importance of trust in the relationship between the consultancy and its client. By offering customised and scalable solutions, consultancies can help financial institutions adapt to an increasingly competitive and digital environment.

In summary, this work demonstrates that technology consultancy specialising in Open Banking is a strategic tool for financial institutions wishing to innovate and improve their service offering.

**Key words:** Consulting. Business Model. Strategy. Open Banking. Fintech.

## INTRODUCCIÓN

La consultoría es una práctica que se ve en todas las industrias y en un gran rango de áreas de una organización, desde áreas de apoyo hasta las áreas misionales. Esta práctica suele darse en una o varias áreas organizacionales, sin embargo, suelen ser más especializadas, enfocándose en Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones, Gerencia y Tecnología.

Este trabajo se enfoca en el planteamiento estratégico de una práctica de consultoría de tecnologías de la información, orientado específicamente en OpenBanking, según Kassab & Laplante (2022), esta práctica específica establecida como un paradigma que promueve la eficiencia, flexibilidad, más opciones a los clientes y nuevas oportunidades para las instituciones financieras, todo ello a través de un ecosistema financiero donde se usan interfaces de programación de aplicaciones (APIs por sus siglas en inglés) para la comunicación o para consumir y proveer servicios o funcionalidades.

En el buen funcionamiento de cualquier empresa, incluyendo una consultora, es vital que se tenga claro cuál es el modelo de negocio que será implementado. Previo a definir dicho modelo de negocio, se necesita tener clara la conceptualización de dicha práctica. Este tipo de modelo puede entenderse como las actividades, recursos y procesos utilizados por una organización para generar y capturar valor (Mäkinen & Seppänen, 2007). Lo anterior se relaciona al objetivo principal de este trabajo de grado.

El modelo de negocio se planteará siguiendo el modelo Business Model Canvas de Osterwalder, donde podemos caracterizar un negocio, sus recursos y palancas estratégicas.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Dado que la Banca Abierta, y por añadidura las Finanzas Abiertas, son prácticas empresariales relativamente nuevas en Colombia, la legislación en relación con las mismas también es novedosa y se actualiza de manera constante. Esto genera espacios de ambigüedad, en los que las instituciones financieras podrían incumplir las normativas vigentes por falta de conocimiento legal y técnico, por lo que una empresa de consultoría generaría valor a sus clientes, ayudándolos a entender y adaptarse a los rápidos cambios de la industria.

Adicional a lo anterior, cada vez que hay avances tecnológicos, surgen nuevas fuerzas competitivas en el ecosistema financiero, como los neo bancos, fintechs, insurtechs, entre otros, que no se sabe a ciencia cierta qué clase de consecuencias pueden traer en el ecosistema colombiano. Al tomar como referencia mercados cercanos, donde estos cambios han ocurrido de manera más temprana (i.e Brasil), los competidores emergentes han causado cambios fuertes en las bases competitivas para el segmento de personas, o PIX como mecanismos de pagos interoperables, lo cual permitió que nuevos competidores usando tecnología fuera de los típicos datafonos, realizaran pagos de bajo monto de manera inmediata (Siddiqui & Rivera, 2022), eliminando fricción para el acceso a productos financieros a los segmentos con menos acceso a estos servicios de la población.

Con la creación de nuevos estándares y legislación, la banca abierta tiene el potencial de transformar mucho del sistema financiero, todo inicia con cambios tecnológicos que requieren apalancarse desde capacidades tanto organizacionales como externas.

Según Statista (n.d.), el mercado administrado por Fintech es \$ 2889M USD, creando un mercado potencial para los servicios asociados a TI debido al uso intensivo de tecnología por esta clase de organizaciones. (Statista, n.d.). El neo banco más importante de Latinoamérica NU Bank genera utilidades por \$ 1000M, sin embargo, el ecosistema Fintech se divide en varios negocios como pagos, tarjetas, seguros, crédito, depósitos, específicamente en Colombia. Según ("LatamFintech," n.d.), se cuenta con más de 81 Fintech activas en diferentes estados de madurez, desde búsqueda de fondos hasta operación.

El negocio financiero en Colombia recibe las presiones de las compañías más innovadoras del mercado, abriendo la oportunidad de que compañías de consultoría especializadas permitan mejorar sus capacidades de adaptación.

Por lo tanto, se abre un gran frente de trabajo en las organizaciones financieras para ejecutar estos procesos de transformación digital, donde las iniciativas de banca abierta incluyen retos estratégicos, tecnológicos, organizacionales y operativos.

Siendo así, se busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cuál es un modelo de negocio operativo que defina la estrategia competitiva de una nueva empresa de consultoría tecnológica en banca abierta (Open Banking) en el contexto colombiano, con el fin de posicionarse en el mercado y generar un valor diferencial para los clientes?

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La creciente adopción de la banca abierta exige la implementación y mantenimiento de infraestructuras tecnológicas robustas y seguras, capaces de operar de manera ininterrumpida. Dada la complejidad de este proceso y la necesidad de garantizar la continuidad de las operaciones, surge una demanda insatisfecha de servicios especializados de consultoría tecnológica enfocada en banca abierta.

El diseño de un modelo de negocio sólido es fundamental para transformar esta demanda latente en una propuesta de valor concreta y sostenible. Este modelo permitirá definir la estrategia competitiva de la empresa, identificar los segmentos de mercado más atractivos, establecer alianzas estratégicas y, en última instancia, garantizar la viabilidad del negocio a largo plazo.

El diseño de un modelo de negocio para una empresa de consultoría en banca abierta es una iniciativa estratégica que permitirá aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado emergente, generando valor para todos los actores involucrados. Además, beneficiará a diversos grupos de interés, como clientes, empleados, inversores y el sector financiero en general, al impulsar la innovación y la transformación digital en la banca.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un modelo de negocio operativo que defina la estrategia competitiva de una nueva empresa de consultoría tecnológica en banca abierta (Open Banking) en el contexto colombiano, con el fin de posicionarse en el mercado y generar un valor diferencial para los clientes.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

2.2.1 Identificar y analizar el marco regulatorio y las oportunidades de mercado.

- 2.2.2 Definir la propuesta de valor única y el posicionamiento de la empresa.
- 2.2.3 Diseñar un modelo de negocio escalable y sostenible.
- 2.2.4 Desarrollar una metodología de trabajo y herramientas tecnológicas.
- 2.2.5 Establecer un plan de comunicación y marketing.

### **3 MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

#### **3.1. MODELO DE NEGOCIO**

Desde una definición operativa, Chesbrough y Rosenbloom plantean unas características y funcionalidades que permitan que el modelo de negocio cree y capture valor. Dentro de dichas propiedades, se incluyen:

- Una clara articulación de la propuesta de valor, y la relación de la misma frente al segmento de mercado.
- Establecer una cadena de valor adecuada que permita a la organización generar y entregar de manera eficiente la propuesta de valor ofertada.
- Identificar los activos y recursos necesarios para generar la oferta y determinar su posición en la cadena de valor.
- Posicionar la firma en el contexto de la red de valor, al mismo tiempo que se identifican posibles agentes complementarios y competidores.
- Estimar y prever el potencial de ganancia y estructura de costos asociados al establecimiento del modelo de negocio.
- Esclarecer, de manera estratégica, los medios y métodos que serán usados por la empresa para obtener y mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

##### **3.1.1 Patrones de Modelo de Negocio**

Un Patrón de Modelo de Negocios (BMP por sus siglas en inglés) consiste en un enfoque que ya ha sido probado de manera eficiente y sistemática para implementar un negocio, planteando aspectos iniciales de referencia como posicionamiento estratégico (Böhm, Krcmar, Kowalkiewicz, Stöcker, & Weking, 2020). Este concepto tiene relevancia tanto en negocios de producción de bienes, como en negocios de servicios, incluyendo empresas de Finanzas y Tecnología (Fintech por sus siglas en inglés).

#### **3.2. Consultoría**

Según Arthur Turner, un proceso de consultoría bien establecido debe lograr satisfacer ocho objetivos fundamentales: Brindar información al contratante de la consultoría, resolver los problemas de dicho contratante, elaborar un diagnóstico

(que puede requerir la redefinición del problema), generar recomendaciones según el diagnóstico, dar asistencia en la implementación de las soluciones sugeridas, la construcción de compromiso y consenso sobre cuál es la acción correctiva, ayudar al aprendizaje del contratante, y mejorar de manera sostenible la eficiencia de dicha organización (Turner, 1982).

### **3.2.1 Proceso consultivo**

Es un proceso en el cual una empresa o agente consultor, participa en el proceso de otra organización para ayudarle a alcanzar sus objetivos. En este proceso se busca ayudar a solucionar un problema, por lo que es necesario hacer un proceso diagnóstico en el que se identifiquen y evalúen oportunidades, se genere conocimiento y un plan de acción y se pongan en marcha las acciones necesarias para alcanzar el cambio/objetivo deseado. Este proceso debe hacerse de manera profesional, y habitualmente el consultor posee mayor y mejor conocimiento que el “consultante” sobre el tema en cuestión, siendo de cierta manera una relación similar a la de un médico con un paciente (Guerrero Aguiar, Medina León, Nogueira Rivera, & Soler González, 2019).

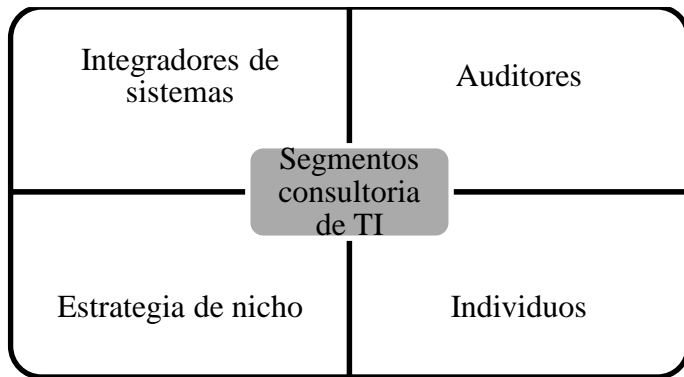
### **3.2.2 Consultoría de TI**

Las Organizaciones frecuentemente reciben presiones del mercado para adaptarse y mejorar, la evolución de la tecnología y el entorno obliga a una rápida adquisición de conocimiento que no siempre está a disposición de las compañías, ya sea porque no tiene interés de desarrollarlo, ya que no hacen parte de su misional o porque el tiempo requerido para desarrollarla de manera interna es demasiado como para que sea oportuno o sostenible.

“La consultoría de TI es un elemento crucial para el desarrollo de las capacidades estratégicas ya que le ofrece resolver las diferencias entre requeridas por las organizaciones en comparación con las disponibles” (Oesterle, Buchwald, & Urbach, 2022) .

La consultoría de TI puede dividirse en 4 nichos:

Figura 1 Nichos de la consultoría de TI



Fuente: Elaboración Propia

De estos, nichos los segmentos de grandes integradores de sistemas representan a compañías como Accenture e IBM, mientras que Auditores representan las Grandes 4 (BIG 4) de consultoría Deloitte, EY, KPMG y PwC.

### 3.3. Estrategia

Según expone Azaddin Salem Khalifa en su escrito *Strategy: restoring the lost meaning*, la estrategia puede ser entendida como el conjunto cohesionado de decisiones que guían las acciones de una empresa, de acuerdo con su propia concepción sobre cómo superar retos y desafíos de gran envergadura (y que siempre debe estar en constante evolución a través de una adecuada utilización de recursos y oportunidades, incluso en entornos inciertos (Khalifa, 2020).

### 3.4. Banca Abierta

En el artículo *Open banking: A bibliometric analysis-driven definition*, los autores Briones de Araluze y Cassinello Plaza, estos proponen, después de haber hecho una revisión literaria, una definición para la Banca Abierta: Un marco de trabajo, generalmente regulado que permite a los usuarios bancarios compartir sus datos con terceros (habitualmente usando interfaces estandarizadas, i.e. APIs) buscando aumentar la competencia dentro del sector financiero. (Briones de Araluze & Cassinello Plaza, 2022a).

### **3.5. Finanzas Abiertas**

Tomando como referencia la definición dada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), las Finanzas abiertas pueden entenderse como un ambiente o proceso en el que los usuarios de entidades financieras (no solamente los bancos, si no también Fintechs, entre otras), puedan compartir datos con otras organizaciones buscando desarrollar servicios y productos financieros menos costosos y mejor adaptados a las necesidades de los usuarios finales (Banco Interamericano de Desarrollo, 2024).

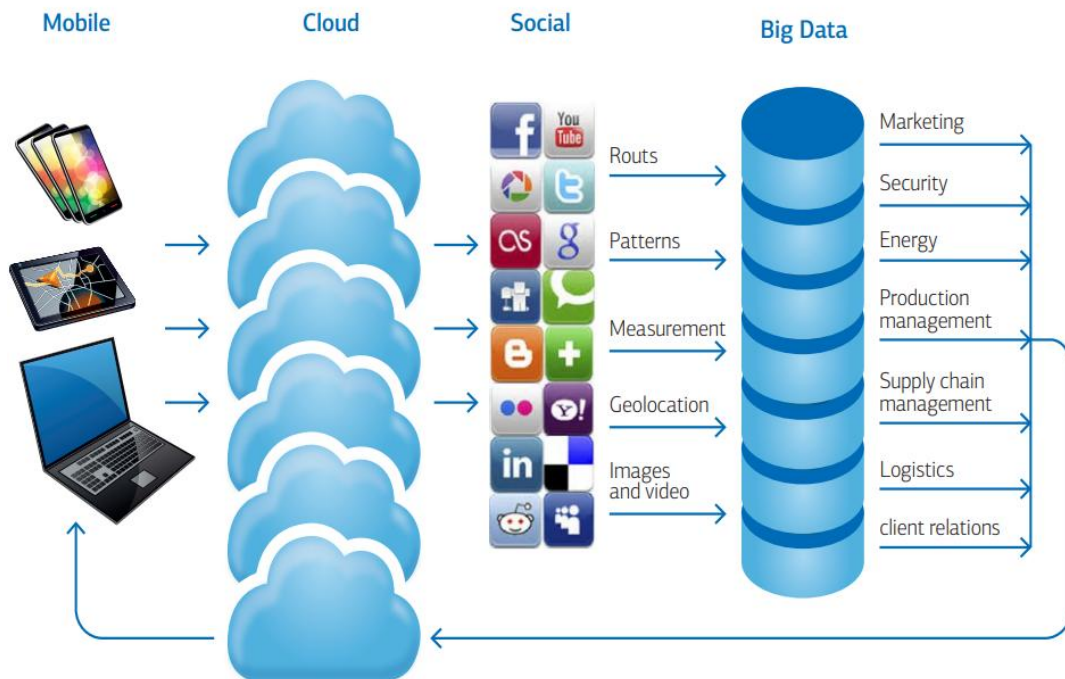
#### **3.5.1 FINTECH**

Fintech puede entenderse como la aplicación innovadora de la tecnología a la industria de las finanzas (Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018). Dicha aplicación puede abarcar temas tales como la gestión de pagos de manera digital, el análisis de gran data usando tecnología blockchain, e interacción entre las instituciones y los usuarios/clientes(Wang, Dai, Wu, & Chen, 2024).

### **3.6. Transformación digital**

Según (Korovkin, 2019), la transformación digital es la confluencia de factores tecnológicos que provee la evolución de soluciones como la nube, big data, redes sociales, Internet de las cosas (IOT), movilidad y mejoras en la red móviles. Esta confluencia de factores y el momento tecnológico que la nube facilita y al abaratamiento de los costes de la tecnología, permitieron grandes inversiones e innovaciones en ámbitos de BigData e IA.

Figura 2 Tecnología transformación digital.



Fuente: (Korovkin, 2019)

Con todas las nuevas fuentes de información y su facilidad de procesamiento, la generación de conocimiento de la compañía hacia su mercado y producto **h**a creado nuevas fuentes de fortalezas competitivas.

### 3.7. Visión de la consultoría para Fintech

El modelo de negocio pasa por definir una estrategia competitiva clara enfocado en las capacidades consultivas diferenciales, diseñadas específicamente para soportar las necesidades cambiantes en un entorno altamente complejo de las Fintechs. Con el fin de determinar un modelo de negocio planteado estratégicamente se apalanca sobre conceptos como los “patrones de modelo de negocio” y guiado por los aspectos que definen la consultoría de TI diferenciales creando un escenario donde se convierta en un aliado para la transformación digital de las organizaciones que se enfrentan a retos de banca abierta.

## 4 DISEÑO METODOLÓGICO

El trabajo se orientó a una búsqueda bibliográfica del estado del arte de los aspectos clave de la consultoría de TI en entornos de banca abierta, además de pasar a describir el estado del arte de las regulaciones colombianas al momento de la elaboración.

Luego se hizo un análisis bibliográfico de los competidores regionales y globales, los cuales presentan información del estado de sus estrategias de consultoría, así se encontró que varios de ellos participan en diferentes mesas sectoriales para definir y posicionar su estrategia.

Se usaron las bases de datos:

- Google Scholar
- EBSCO
- Elicit
- Google

Con los términos de búsqueda:

Tema	Términos
Banca	Open banking, fintech, Fintech Ecosystem, Latam Fintech, Americas Fintech
Consultoría	IT Consulting, IT Strategy, Fintech Ecosystem, Consulting Strategy, Consulting Value proposition
Mercado	Plan de mercado
Legal	Pagos inmediatos Colombia, banca abierta
Estrategia	Estrategia TI, Consulting Strategy

Tabla 1 Lista de términos buscados

Para el cumplimiento y desarrollo de los objetivos planteados en esta tesis, se contempla el uso y/o implementación de herramientas estratégicas empresariales, dentro de las cuales destacamos el Canvas de Modelo de Negocio y el Canvas de Propuesta de Valor planteados por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, de estas herramientas se espera un entendimiento del mercado y las capacidades que esperan soportar un modelo de negocio orientado a la consultoría, así como una selección estratégica de relacionamiento consultivo con los clientes, maximizando el valor de la propuesta.

Usando herramientas como el análisis DOFA (teniendo en cuenta aspectos externos e internos de la organización), y CAME permite tener un mejor y mayor entendimiento de las condiciones internas y externas de una empresa (BUZZI, 2023), buscando cómo poder establecer las fortalezas y debilidades con las cuales enfrentarse a un mercado naciente, pero altamente competitivo.

Ciertas herramientas de análisis estratégico se verán representadas de manera explícita en este documento, particularmente el análisis DOFA y PESTEL, estas metodologías de análisis son de gran utilidad para entender el contexto interno y externo en el que se enmarca el desarrollo de la actividad económica de consultoría.

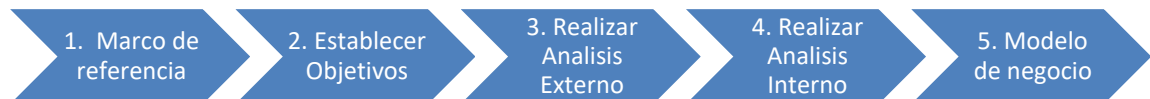


Ilustración 1 Proceso análisis (elaboración propia)

## **5 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **5.1 IDENTIFICAR Y ANALIZAR EL MARCO REGULATORIO Y LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO**

El marco regulatorio del mercado financiero es amplio, los nuevos competidores en el mercado como Nu Bank o Rappi hacen que los reguladores desarrollen nuevos mecanismos de control, un ejemplo claro es la regulación sobre pagos inmediatos, el cual espera asegurar mecanismo de acceso e interoperabilidad a los distintos jugadores del mercado, además de entregarle a los clientes financieros herramientas de protección y nuevos roles a antes ya establecidos como el Banco de la República.

La regulación también busca asegurar las reglas de juego en el mercado y como consecuencia crea nuevas oportunidades, para el caso de la interoperabilidad, crea una oportunidad en el mundo de la Api, seguridad y cumplimiento como se describe en el análisis Bibliométrico de Briones y Cassinello (Briones de Araluze & Cassinello Plaza, 2022b).

### **5.1.1 Actualizaciones regulatorias en Colombia**

La Superintendencia Financiera de Colombia se ha involucrado en la regulación de las finanzas y banca abierta desde el 2022, iniciando las primeras mesas de trabajo que incluyen a entidades financieras vigiladas, organizaciones productivas del sector real, gremios y agrupaciones, la SFC y a otras autoridades. (Superintendencia Financiera de Colombia, 2024).

En el decreto 1297 emitido en julio 25 del 2022, específicamente en el Título 9 (Ecosistemas Digitales), se desarrollan algunos de los temas que serán posiblemente controlados por la Super Intendencia Financiera de Colombia, y las características que se deben cumplir por parte de los prestadores de servicios financieros (República de Colombia, 2022).

Dentro de las reglamentaciones mencionadas anteriormente se abarcan diversos temas, entre los cuales el primero es la comercialización de servicios por canales no presenciales (digital, llamadas, etc.), lo cual se permite siempre y cuando sean conexos a las operaciones autorizadas a dichas empresas (República de Colombia, 2022).

En el título 10 del decreto 1297 del 2022 también se definen ciertos criterios de seguimiento y estándares a ser aplicados en la estructura arquitectónica financiera abierta. El artículo 2.35.10.1.1 se enfoca en establecer cuáles han de ser los estándares aplicados a la arquitectura financiera abierta en el país, y otorga funciones a la SFC para enmarcar aspectos tecnológicos, de seguridad y demás aspectos que puedan ser relevantes para el desarrollo de dicha arquitectura. Adicional a lo anterior, es relevante tomar en consideración el Artículo 2.35.10.1.2., ya que se debe informar constantemente sobre cualquier desarrollo o cambio en dicha estructura (República de Colombia, 2022).

EL párrafo anterior se complementa con la regulación que se encuentra en los Títulos 8 y 9 del presente Libro y el Título 4 del Libro 17 de la Parte 2 del presente Decreto. Adicional a lo anterior, también es necesario tener en cuenta las facultades de la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) contempladas en el artículo 21, literal e) de la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y el Decreto 1074 de 2015 (República de Colombia, 2022).

La mencionada participación de la SFC se relaciona al Plan Nacional de Desarrollo (PND), el cual ha iniciado la evolución que se evidencia actualmente en el sistema financiero colombiano, y que se ha reflejado en el desarrollo del mercado, su infraestructura y regulación normativa. En el PND se plasma un cronograma de implementación, que estima ser culminado en 2026 resultando en una infraestructura de open data en temas financieros provista por entidades centralizadas en el Gobierno Nacional (Rodríguez Martínez, 2023).

Históricamente, en Colombia se ha abordado la implementación y regulación general de servicios de iniciación de pagos (PIS por sus siglas en inglés), mientras que, en otros países de América Latina, como México, el enfoque se ha hecho en Servicios de Información de Cuenta (AIS por sus siglas en inglés). Aunque con el PND mencionado anteriormente, se decidió introducir los AIS al país, con tres etapas de implementación que deben ser completadas en 2025, y una cuarta fase ligada a portabilidad financiera en 2026; el objetivo de este proceso es facilitar la transferencia segura y reglamentada de información financiera de los usuarios del sistema bancario (Aguirre et al., 2024).

Posterior a la mesa de trabajo mencionada inicialmente, se emitió el Decreto 1297 de 2022, modificando así el Decreto 2555 de 2010, particularmente en temas de regulación de finanzas abiertas (englobando la banca abierta), y se estableció que la SFC es responsable de definir los estándares de tecnología, seguridad, y demás aspectos relevantes para desarrollar la arquitectura financiera abierta en el país (Escobar, Fontecha Mejía, & Gantiva Hidalgo, 2024).

El código penal de Colombia en su artículo 316 tipifica el delito de captación masiva y habitual de dineros, definiéndolo así:

El que desarrolle, promueva, patrocine, induzca, financie, colabore, o realice cualquier otro acto para captar dinero del público en forma masiva y habitual sin contar con la previa autorización de la autoridad competente, incurrirá en prisión de ciento veinte (120) a doscientos cuarenta (240) meses y multa hasta de cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Aunque este delito no parece estar relacionado con operaciones de banca abierta, sí limita algunos de sus modelos de negocio, los cuales requieran fondeo.

### **5.1.2 Ecosistema Fintech en Colombia**

El sector Fintech se ha venido abriendo espacio en el mercado latinoamericano en los últimos años, a lo cual nuestro mercado nacional no ha sido la excepción; es notable destacar que las startups de corte Fintech aumentaron en un 340% a nivel latinoamericano (incluyendo el Caribe), notando que en esta región Brasil, México y Colombia condensan un acumulado del 57% del total de dichas empresas (Cavelier & Molina Medina, 2024). Colombia posee el tercer ecosistema Fintech más desarrollado en la región, siguiendo a Brasil y a México (Reyes, 2022).

De las empresas Fintech que destacan más en el mercado de banca digital colombiana, tanto por posicionamiento, como por reconocimiento de marca, pueden notarse: Nequi, DAVIPLATA, NU Colombia y RappiPay (Reyes, 2022). Es

importante notar que, en varios casos de los mencionados, estas Fintech fueron creadas por empresas existentes en el mercado de banca tradicional.

Las empresas Fintech no solo hacen presencia en el mercado de Banca Digital, también se mueven en el mundo de la micro financiación agrícola, gestión digital de tesorería y recaudo, billeteras digitales, opciones y medios de pago, crowd-factoring, y gestión de gastos empresariales (Team Moonflow Colombia, 2024).

En los modelos de negocio que se aplican en Open Banking, los datos bancarios pueden ser utilizados y divulgados en las plataformas de las instituciones prestadoras de estos servicios, para que sus socios comerciales puedan acceder a ellos, pero con la condición de que el cliente (al cual pertenecen los datos) lo consienta, y siempre puede revocar dicha autorización. Los modelos de negocio basados en open banking no solo se limitan a lo transaccional, sino que también se expande a la analítica de datos y productos basados en datos (BBVA, 2024).

El Open Banking no solo impulsa la innovación tecnológica, como la inteligencia artificial (IA), el almacenamiento de información en internet o “nubes”, big data y blockchain, sino que también responde a un cambio cultural. Se han visto casos de éxito en Europa, región en donde los consumidores buscan experiencias completas y están dispuestos a ceder sus datos a cambio de servicios financieros más personalizados y eficientes.

El Open Banking ofrece ventajas para las instituciones financieras por medio de nuevas alianzas y modelos de negocio, de cara a los socios comerciales, la oportunidad de brindar una oferta más completa de productos y servicios con la posibilidad de crear nuevos modelos de negocio. Lo anterior impacta directamente en una mejor experiencia para los clientes, impulsa la inclusión financiera y el acceso a servicios bancarios en diversos entornos de consumo (BBVA, 2024).

El ecosistema Fintech ofrece varios espacios para la innovación, según (Siddiqui & Rivera, 2022), los principales modelos identificados son:

- Préstamos: en este caso existen Fintech en Colombia como Juancho Presta, ADDI, que ofrecen este servicio.
- Pagos: Fintechs como Wompi, Mercado Pago, modelos de billetera digital como Claro Pay, en este rubro existen múltiples compañías con soluciones diferentes.
- Billeteras y cripto activos: debido a la regulación actual para la banca colombiana este servicio es poco extendido, sin embargo, uno de los primeros incursores es Wenia como jugador local, jugadores extranjeros existen más, pero no están regulados y operan desde otros países.
- Fondeo: este modelo de negocio se ve limitado por la ley de captación masiva y habitual de dineros. Por esta razón los negocios de *crowd founding* o prestamos persona a persona (P2P) aún no se desarrollan. El único jugador de este tipo es a2censo, el cual es un spin off de la BVC.

- Asesores robot: esta clase de soluciones ofrecen manejo de activos financieros de manera automatizada, en Colombia, Valores Bancolombia ofrece este servicio sin mucha penetración en el mercado, debido a la liquidez de la bolsa local.

### **5.1.3 Principales causas por las que una empresa puede buscar servicios de consultoría**

Habitualmente las empresas pueden buscar consultoría o asesoría profesional debido a 8 categorías generales: Una necesidad latente de identificar y diagnosticar problemas para solucionarlos, una necesidad identificada de reestructurar parcial o totalmente la organización, la empresa requiere un ingreso de capital y financiamiento, falta de conocimiento sobre reglamentaciones gubernamentales e impuestos (nuevos o ya existentes), se ha hecho evidente la necesidad de mejorar la eficiencia y competencia del negocio, se necesita aumentar el nivel de ventas, hacen falta ideas nuevas, o por políticas de la organización (Haneine Consultores, 2023).

Al empezar a investigar empresas ya existentes de consultoría, resulta posible inferir, al menos parcialmente, las necesidades más relevantes que existen en el mercado colombiano; o al menos las que ya se han identificado y están siendo atendidas. Tomando como ejemplo los servicios ofrecidos por la empresa Assist para organizaciones Fintech, se destacan tres categorías: Análisis y apoyo en temas de conformidad regulatoria, coaching y mentoreo enfocado en la aceleración del negocio, y gestión de integración acelerada al ecosistema FS Cloud con el objetivo de acceder más fácil y rápidamente a clientes potenciales y existentes (ASSIST, 2024).

En un nivel de referencia internacional, se puede tomar a Vention Teams como modelo, que ofrece servicios orientados a resolver puntos de dolor, tales que consejo y selección de herramientas tecnológicas, definición de requerimientos y necesidades, especificaciones comerciales y de negocio, apoyo en diseños, solicitud de propuestas, y modernización de software financiero (Vention Teams, 2024).

### **5.1.4 Banca Abierta en Colombia**

La evolución de la banca colombiana durante los últimos años ha pasado por varios eventos transformadores que, en la búsqueda de una mayor inclusión financiera y el aumento de la base de clientes, ha cambiado la manera en que las personas se relacionan con la banca.

En un inicio, el esfuerzo se enfocó principalmente en llevar la banca a los territorios menos accesibles, o donde por costo u otros motivos exógenos no era posible abrir una nueva oficina bancaria, es así como los bancos iniciaron a prestar servicios mediante medios electrónicos y corresponsales no bancarios.

La banca abierta ofrece nuevos estilos para los bancos enfocados en crear nuevos enfoques de negocio, los cuales se pueden definir, según los autores (Briones de Araluze & Cassinello Plaza, 2022b), en cuatro agrupaciones temáticas:

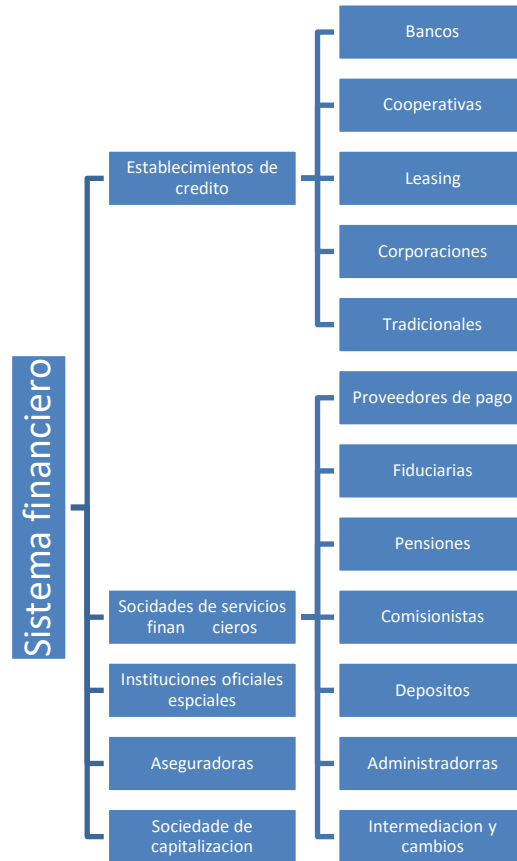
- **Banco como plataforma** (“plataformización” del modelo de negocio): aquí el negocio se transforma a través de ofrecer funcionalidades a otros negocios a través de APIs. En este modelo de negocio entran varios jugadores del sistema financiero, tanto como bancos, cooperativas e instituciones de crédito.
- **Compartir datos**: un nuevo modelo de trabajo que involucra compartir datos o servicios que se calculan a través de los datos. Un claro ejemplo de esto son los buros de crédito, sin embargo, con un enfoque, más “productización” de la data organizacional. Aquí existen varios jugadores que son grandes generadores de datos, como las plataformas de pagos, compañías minoristas, entes gubernamentales, bancos tradicionales.
- **Fintech**: todo un ecosistema nuevo de jugadores en el negocio bancario y financiero. Aquí se agrupan todos esos nuevos jugadores que hacen un uso intensivo de la tecnología como punto inicial de sus servicios, tales como NU, MercadoPago, Rappi, Nequi, Daviplata, FlyPass, son algunos de los más destacables, sin dejar de lado que hay muchos más en el ecosistema.
- **Regulación**: creación de un enfoque regulatorio para el sistema financiero, así como estándares operacionales y técnicos. Aquí entran los entes reguladores como la superintendencia financiera de Colombia, el banco de la república y el Ministerio de las TIC, sin embargo, otros Fintechs asociadas se plantean ejecutar responsabilidades sistémicas, tales como cámaras de compensación o directorios de datos. Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Todas las agrupaciones que trae la banca abierta a los sistemas financieros crean retos y nichos de mercado para jugadores nuevos o establecidos.

### 5.1.5 Sistema Financiero Colombiano

El sistema financiero colombiano tiene una estructura de organizaciones bastante estable, donde se puede observar la siguiente distribución:

Figura 3 Estructura del sistema financiero



Fuente: Elaboración Propia

Según el Banco de la República de Colombia, el mercado financiero colombiano se puede caracterizar de la siguiente manera:

- Intermediarios financieros: Comprenden bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito y aseguradoras. Su función principal es captar los recursos de los ahorradores y dirigirlos hacia quienes requieren financiación, facilitando el flujo de capital en la economía.

- Organismos supervisores: Son las entidades encargadas de regular y supervisar el funcionamiento del sistema financiero, garantizando su estabilidad, transparencia y el cumplimiento de las normas establecidas.
- Mercados financieros: Constituyen los espacios donde se negocian activos financieros, como acciones y bonos, promoviendo la transferencia eficiente de fondos entre ahorradores e inversores.
- Instrumentos financieros: Se refiere a productos como cuentas de ahorro, préstamos, seguros e inversiones, que brindan a los agentes económicos las herramientas para gestionar sus recursos financieros de manera eficiente.

De acuerdo con el tipo de negocio, los retos enfrentados desde la transformación digital y la adopción de la banca abierta son diferentes, requiriendo capacidades y estrategias competitivas en segmentos de clientes diferentes.

Algunos negocios, dada su poca interacción directa con los usuarios financieros o por ser negocios especializados, terminan actuando casi como infraestructura del sistema, y no experimentan grandes presiones competitivas desde la industria Fintech colombiana; algunos de ellos son:

- Depósitos
- Aseguradoras de reaseguros
- Proveedoras de infraestructura
- Instituciones especiales

Cabe anotar que, aunque no sean tan presionados por el mercado, sí sufren presiones regulatorias que impactan los servicios que prestan, sus costos y/o mecanismos de operación.

#### **5.1.6 Conclusiones del análisis de las oportunidades y regulaciones**

Aunque el sistema financiero colombiano está fuertemente regulado, estas normativas no entorpecen su transformación digital. Ciertas iniciativas, tales como los pagos abiertos, la banca abierta, el open data y la irrupción de nuevos actores en el mercado (como las fintechs), actúan como catalizadores de la industria financiera, permitiendo que se generen procesos evolutivos que obligan a las organizaciones (privadas y públicas) a adaptarse y, en consecuencia, las leyes siguen de manera reactiva estas tendencias.

Esto ha incrementado la demanda de consultoras especializadas, que facilitan esta transformación y aceleran la capacidad de las entidades para enfrentar los nuevos desafíos.

## **5.2. DEFINIR LA PROPUESTA DE VALOR ÚNICA Y EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

Para definir la propuesta de valor de un negocio, es relevante conceptualizar el término según el cual se desarrollará dicha propuesta. Según la Fundación Universitaria Católica del Norte, una propuesta de valor podría entenderse como la expresión precisa y concreta del valor agregado, o beneficios, que serán adquiridos por los usuarios del bien o servicio prestado. El concepto de la propuesta de valor debe poder concretizar la estrategia de la organización en términos de su relacionamiento con su mercado objetivo, y conjugar el bien o servicio y su valor monetario con el valor recibido y percibido por el usuario (Fundación Universitaria Católica del Norte, 2024).

En el Caso Harvard titulado “The Creative Consulting Company” se plantea que las empresas de consultoría deben obtener sus grandes ideas y soluciones, basándose en observaciones de los fenómenos administrativos, encontrando gaps entre la ejecución y la estrategia o la realidad material de la organización (Kaplan, Nolan, & Norton, 2018). De esta manera organizaciones como BCG (Boston Consulting Group), pueden hacer análisis de eventos pasados en un periodo de tiempo específico, tales como la producción de astilleros en la segunda guerra mundial, y de dichas experiencias generar conceptos argumentados en eventos y fenómenos reales, por ejemplo: los costos de producción disminuyen en una manera predecible cuando se aumenta el volumen productivo. Una vez identificados estos paradigmas se pueden extender a otras industrias (tanto en temas de servicios como de producción. Esta práctica permite a una consultora en temas de open banking, agregar valor y fortalecer su posición competitiva en la medida en que gana conocimiento y logra aplicarlo de manera efectiva para brindar soluciones relevantes y eficaces a sus clientes (Kaplan et al., 2018).

Retomando los planteamientos anteriores, la adaptación de gaps organizacionales se convierte en una fuente de valor, no solo para la operación, también para la creación de redes profesionales y conexiones entre organizaciones de consultoría. Lo que conlleva un resultado de aumento de su base innovadora, siendo esto una fuente de valor de gran importancia. El enfoque que se le dé a la consultoría como una herramienta de innovación para las organizaciones, convierte estas entidades en ejes estratégicos de gran impacto (Kaplan et al., 2018).

A continuación se describen las 27 mejores prácticas para esta clase de organizaciones:

Figura 4 Mejores prácticas para organizaciones enfocadas en estrategia



Fuente (Kaplan, 2018)

De las veintisiete prácticas se puede modelar parte de la propuesta de valor desde el punto de vista de la estrategia interna de una consultora y cómo debería permearse al resto de la organización, sus puntos fuertes son.

1. Movilizar el cambio desde el liderazgo.
  - a. La consultoría debería interactuar de primera mano con el liderazgo ejecutivo y movilizar desde ahí.
  - b. Crear ecosistema de credibilidad dentro de la organización.
2. Bajar la estrategia de nivel hasta la operación
  - a. Crear KPI, OKR y BSC para medir objetivos específicos.
3. Alinear la estrategia entre toda la organización.
  - a. La consultora debería entender áreas de apoyo de la organización.
  - b. La consultoría debería entender la cadena de valor.
4. Llevar la estrategia a todos los niveles.
  - a. Para asegurar el desempeño individual, este debería estar alineado en todos los niveles.
5. Crear la estrategia como un proceso continuo.
  - a. Seguir un ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

## 5.2.1 Enfoque estratégico y competitivo para una firma de consultoría en Banca Abierta

La caracterización de un clúster realizada por Gorka Koldobika Briones de Araluze y Natalia Cassinello Plaza en su artículo titulado “Open banking: A bibliometric analysis-driven definition”, da a entender este concepto como un mecanismo de identificación de los aspectos metodológicos, técnicos y estratégicos en los cuales una consultoría en banca abierta podría moverse en el mercado (Briones de Araluze & Cassinello Plaza, 2022b):

Figura 5 Caracterización de temáticas por clúster

Rank	Cluster 1 (Bus. Model Platform) (Red)	Cluster 2 (Data sharing) (Green)	Cluster 3 (Fintech) (Blue)	Cluster 4 (Regulation) (Yellow)
1	bank	open banking	fintech	psd2
2	customer	data	development	market
3	model	consumer	company	regulation
4	API	competition	financial service	access
5	technology	challenge	economy	finance
6	innovation	risk	world	EU
7	opportunity	framework	use	payment
8	industry	system	banking service	transaction
9	change	information	country	future
10	platform	adoption	implementation	account

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275496.t001>

Fuente: Briones y Cassinello (2022)

Cada uno de los clústeres identificados por (Briones de Araluze & Cassinello Plaza, 2022) ofrece tecnologías o mercados potenciales para crear un nicho consultivo:

- **API:** Mecanismos de integración y comunicación entre aplicaciones. Las APIs (Interfaces de Programación de Aplicaciones) permiten que diferentes sistemas y plataformas interactúen de manera eficiente, facilitando el intercambio de información y la ejecución de procesos de forma automatizada. Son esenciales para la creación de ecosistemas de software flexibles y escalables, ya que permiten integrar funcionalidades de terceros, simplificar la interoperabilidad y optimizar la experiencia del usuario final.
- **Platform:** Plataformas, gestión de operación y continuidad. Las plataformas tecnológicas proporcionan el entorno necesario para desarrollar, implementar y mantener soluciones digitales, asegurando la operación continua de los sistemas y servicios. Incluyen la infraestructura técnica y el conjunto de herramientas necesarias para gestionar aplicaciones, bases de datos, servidores y servicios en la nube, garantizando, tanto la escalabilidad como la resiliencia frente a fallos.

- **Data:** Gestión de datos, Big Data y datalakes. La gestión de datos abarca la recolección, almacenamiento, procesamiento y análisis de grandes volúmenes de información. Las tecnologías de Big Data y datalakes permiten manejar conjuntos de datos masivos y diversos, optimizando la toma de decisiones mediante el análisis predictivo, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial. Estas prácticas son esenciales para extraer valor y generar insights estratégicos a partir de los datos.
- **Risk:** Gestión de riesgos y seguridad. La gestión de riesgos se centra en la identificación, evaluación y mitigación de posibles amenazas que puedan afectar a la infraestructura tecnológica o los procesos empresariales. Este enfoque también incluye medidas de seguridad cibernética que protegen los sistemas, datos y comunicaciones frente a ataques, vulnerabilidades y fraudes. La seguridad robusta es esencial para mantener la confianza y la integridad en cualquier ecosistema digital.
- **Development:** Desarrollo de software. El desarrollo de software abarca el diseño, la creación, el despliegue y el mantenimiento de aplicaciones y sistemas. Incluye la implementación de metodologías ágiles y prácticas de DevOps que permiten a los equipos de desarrollo trabajar de manera más eficiente, entregando mejoras continuas y asegurando la calidad y el rendimiento del software. El ciclo de vida del desarrollo garantiza la adaptabilidad y la respuesta a las necesidades del negocio y del usuario final.
- **Banking Service:** Banking as a Service (BaaS), ofrece productos o servicios financieros como plataforma para terceros. El modelo BaaS permite que terceros, como fintechs y empresas tecnológicas, accedan a servicios financieros a través de plataformas abiertas, integrando productos como cuentas, pagos o préstamos en sus propias ofertas. Este enfoque facilita la innovación en el sector financiero y permite a las empresas escalar rápidamente sin la necesidad de crear una infraestructura bancaria completa.
- **Regulation (PSD2):** Regulación como PSD2 europea, modelo de pagos PIX (Brasil) o EasyPayment (India). La regulación en el ámbito financiero y tecnológico tiene como objetivo fomentar la innovación y la competencia, garantizando la seguridad de los usuarios. Ejemplos como la PSD2 (Directiva de Servicios de Pago de la Unión Europea) permiten la creación de servicios financieros abiertos, mientras que modelos como PIX en Brasil o EasyPayment en India, facilitan pagos rápidos y accesibles, transformando la forma en que las personas y empresas interactúan con el dinero.

- **Payment:** Gestión de pagos, agregadores y concentradores. La gestión de pagos implica el procesamiento eficiente de transacciones, tanto para usuarios individuales como para negocios. Los agregadores y concentradores de pagos permiten centralizar múltiples métodos de pago, proporcionando a los usuarios una experiencia fluida y a las empresas una mayor flexibilidad en la recepción de pagos. Estas soluciones son esenciales en ecosistemas digitales, donde la rapidez y la seguridad de las transacciones son fundamentales.

### **5.2.2 Servicios de Consultoría a ser ofrecidos**

El desarrollo del Open Banking conlleva nuevas necesidades en la industria financiera y bancaria, lo cual es una oportunidad estratégica de desarrollo comercial para entidades existentes, y un punto de entrada para nuevos competidores. Generar confianza es de suma importancia, en especial cuando se sabe que los datos se transfieren de manera más fácil, aunque más regulada; lo anterior también demanda la existencia de modelos de negocio novedosos que funcionen de manera rápida e integren herramientas tecnológicas de punta para poder brindar mayor seguridad, privacidad y eficiencia al mismo tiempo que se cumple con las regulaciones (muchas veces cambiantes) de cada gobierno (Gómez, 2024).

Los cambios normativos y las evoluciones reglamentarias hacen que pueda ser difícil para una organización mantenerse actualizada y cumplirlas. Aunque las instituciones bancarias existentes puedan establecer programas de cumplimiento de nuevas reglamentaciones en relación con el Open Banking; también hay otras empresas (nuevas o más pequeñas) que necesitarán ayuda para hacer un seguimiento a dichas normas y asegurarse que estén cumpliéndolas, no solamente debido a que se deben tener las personas necesarias para hacerlo, sino también porque no cumplir las normativas podría traer grandes multas (Gómez, 2024).

Dentro de la industria actual, vemos que algunas empresas que prestan servicios tales como: Revisiones de la estrategia de banca abierta, análisis de los posibles escenarios de negocio, propuesta, diseño y seguimiento de nuevos modelos y oportunidades de negocio, vigilancia y aprovisionamiento de tecnología e innovación, medición de éxito de la implementación de nuevas estrategias y tecnologías, asesoría de estrategia de expansión operativa a través de consultoría en M&A, asistencia y consejería regulatoria y jurídica (operativa y comercial), protección de datos, soluciones tecnológicas de extremo a extremo, interfaz de programa de aplicación (API), análisis de datos (y actividades relacionadas, tales como minería de datos), y gestión de riesgos informáticos y de seguridad (Gómez, 2024). Con el criterio comparativo de las ofertas de servicios en el mercado, constatamos que hay un amplio abanico de opciones de desarrollo comercial en los que puede enfocarse una empresa de Consultoría en Open Banking.

Tomando en cuenta lo anterior, y notando que se verá reflejado en el canvas que se presentará en el siguiente punto, los servicios estandarizados que serán ofrecidos por la empresa se condensan de la siguiente manera: Gestión de las plataformas utilizadas por la empresa al cliente, capacitaciones y entrenamientos,

asesoría consultiva en APIs e integración, y desarrollo según las necesidades del cliente en cuestiones de plataformas para Economía API.

### 5.2.3 Desarrollo de la propuesta de valor clara y diferenciadora que destaque los beneficios únicos que la empresa ofrecerá a sus clientes.

Figura 6 Value Proposition Canvas



Fuente: elaboración propia

La propuesta de valor está centrada en abordar las brechas (gaps) identificadas en el uso de APIs y en la capacidad operativa y formativa que requieren las organizaciones. En primer lugar, se plantea como solución la integración de APIs que permitan la exposición eficiente de funcionalidades, habilitando a las empresas a interactuar con otros sistemas de manera estandarizada y segura. Esto no solo facilita la interoperabilidad, sino que también reduce los tiempos de desarrollo e implementación al aprovechar funcionalidades ya creadas y optimizadas, ofreciendo un enfoque flexible y escalable para las operaciones digitales.

En segundo lugar, la operación de la plataforma debe estar diseñada para escalar y adaptarse a las necesidades del sector financiero que se caracteriza por ser altamente demandante, lo que implica que su estructura tecnológica debe ser robusta, confiable y que esté preparada para manejar altos volúmenes de usuarios y transacciones. El diseño de esta plataforma también debe considerar la

continuidad operativa y la ciberseguridad, asegurando que los servicios se mantengan disponibles y seguros frente a fallas y ataques, siguiendo practicas estándar del mercado como ITIL.

Finalmente, la capacidad de entrenamiento para las organizaciones es un aspecto clave de la propuesta de valor. Este entrenamiento debe proporcionar a las empresas no solo las habilidades técnicas necesarias para operar la plataforma, sino también una comprensión estratégica de cómo maximizar el uso de las APIs y la infraestructura digital. Esto incluye la formación en mejores prácticas para la gestión de datos, la seguridad y la adopción de tecnologías emergentes, asegurando que las organizaciones puedan adaptarse rápidamente a las demandas del entorno digital.

#### **5.2.4 Diferenciación innovadora**

La innovación, como práctica empresarial, es lo que permite a una empresa desmarcarse de la competencia y posicionarse en el nicho de mercado que quiere y puede atender de manera eficiente. En términos generales, cualquier ente que entre a competir en un nuevo ambiente debe saber en que “liga” lo estará haciendo, por lo que es vital haber identificado sus contendientes y las herramientas que podrán necesitarse para poder operar, y no desaparecer en el camino. Inclusive, la identificación de los agentes competidores permitiría a la empresa hacerse a buenas prácticas, y a entender cuáles son los mínimos necesarios de operación para que una empresa sea considerada como un posible sustituto.

Competidores directos:

1. Faro Legal
  - a. Como punto a favor se destaca que tiene un enfoque legal y regulatorio amplio, cubriendo casi todas las necesidades legales de cualquier negocio.
  - b. Como modo de diferenciación, la especialización en aspectos legales de OpenBanking nos permitirá un mayor desempeño, profundidad de desempeño y mejor capacidad de brindar soluciones adaptadas.
2. CEIBA Software
  - a. Enfoque en soluciones de automatización inteligente e IA, esto permitiría conectar la industria de la Banca Abierta con el segmento de desarrollo de IA. También es posible visualizar una nueva gama de servicios de banca abierta que sean adaptados a cada cliente utilizando IA, lo que podría ayudar a las empresas a ser más eficientes y a reducir riesgos.
  - b. Al no estar focalizados en brindar soluciones ofimáticas a empresas bancarias o financieras, la aplicación de soluciones de IA podría engendrar dudas sobre la integridad de la privacidad y seguridad de

la información de los usuarios. Adicionalmente, podría ocurrir que la empresa cliente deba buscar soporte de otras consultorías, lo cual implicaría un costo de oportunidad (en relación con cifras de negocio potenciales no capturadas).

### 3. Grupo AOS

- a. Especialización en desarrollo de Software para proveer soluciones personalizadas a cada empresa. Esto permitiría que una Fintech o empresa de Banca Abierta pueda desarrollar a profundidad sus servicios de manera técnica.
- b. En este momento no ofrecen servicios específicos para empresas de Banca Abierta, y aunque lo hicieran, estarían dejando de lado los aspectos de cumplimiento regulatorio, estrategia, desarrollo comercial y estructuración de talento que podría requerir el solicitante de consultoría.

## Competidores indirectos

### 1. KPMG

- a. Amplia experiencia en el mundo de auditoría y consultoría para grandes empresas a nivel internacional. Integra servicios de consultoría legal y de desarrollo de soluciones de RPA e IA, adicionalmente presta servicios de cumplimiento regulatorio, análisis de riesgos y de gobernanza de datos, lo cual se ajusta (al menos en términos generales) a las potenciales necesidades de una empresa Fintech especializada en OpenBanking.
- b. Aunque la generalidad de los servicios y experiencia de KPMG podrían ser útiles para una empresa de Open Banking, la estructura de esta consultora puede llegar a ser muy pesada y burocrática, potencialmente dificultando su adaptación y operación eficaz en una industria tan nueva y cambiante como lo es la Fintech.

### 2. Ernst & Young Global Limited (EYG)

- a. Dentro del amplio abanico de servicios prestados por EY, incluyen servicios orientados a empresas Fintech y sus ecosistemas. El hecho de tener experiencia en otros nichos de consultoría les permite poder trasladar conocimientos y buenas prácticas a este segmento de negocio.
- b. Para una empresa con la envergadura y experiencia de KY sería muy fácil caer en el facilismo de creer que han perfeccionado todos sus procesos y que estos pueden copiarse y aplicarse a nuevas industrias. En caso de que se presente esta situación, podrían cometerse errores e incurrir en reprocesos.

### 3. PwC

- a. Esta empresa tiene una amplia trayectoria asesorando a empresas y gobiernos en temas contables y legales, siendo una de las Cuatro Grandes. Esta experiencia le permite competir eficazmente en la industria de la consultoría.

- b. Aunque PwC provee servicios de consultoría a empresas de servicios financieros, da la impresión de que no es su mercado más fuerte, dado que los artículos publicados en su página web hablan de temas que ya han quedado atrás, tales como la incertidumbre de la pandemia del Covid-19, inclusive mantienen un reporte sobre empresas Fintech de 2019 (PwC, 2020).

#### 4. Deloitte

- a. Otra más de las Cuatro Grandes, cuenta con una envidiable trayectoria en el negocio de la consultoría. Aunque no mencionan directamente el Open Banking, combinan servicios de asesoría financiera, con servicios pensados específicamente para empresas de la industria financiera.
- b. Aunque en algunos análisis de tendencias analizan el estado actual del Open Banking, no especifican este mercado como un segmento de cliente que estén activamente abordando.

La especialización en una industria, la flexibilidad operativa y organizacional, sumado a un amplio conocimiento del cliente, empiezan a moldearse como ejes centrales de la propuesta de valor única y diferenciadora del modelo de negocio a plantear. El desarrollo adecuado de ésta permitiría penetrar el mercado de consultoría y tener una oportunidad de competir de igual a igual con competidores establecidos, y de la talla de las Cuatro Grandes.

En adición a lo anterior, es necesario complementar la propuesta de valor con una fuerte vocación innovadora, que permita que la evolución, adaptación e innovación sean una filosofía de aplicación cotidiana en cada área y equipo de nuestra futura empresa de consultoría. Esto se debe a que no solo es necesario tener los recursos y conocimientos necesarios para brindar consulta de calidad, también es necesario que las soluciones brindadas sean diferentes a las que pueden tener otros usuarios, permitiendo así que nuestros usuarios siempre se mantengan a la vanguardia.

### **5.2.5 Conclusión propuesta de valor**

La propuesta de valor de una empresa de consultoría tecnológica se enfoca en cubrir los vacíos específicos que enfrentan las organizaciones y en posicionarse como un socio estratégico dentro del ecosistema empresarial. Para lograrlo, se debe prestar especial atención a los siguientes puntos:

1. Detectar los gaps en la implementación y uso: Es esencial identificar claramente las brechas que las compañías enfrentan al intentar adoptar e implementar tecnologías. Estas brechas representan oportunidades críticas que, si se abordan correctamente, pueden maximizar el retorno de inversión tecnológica y mejorar significativamente la eficiencia operativa. El análisis debe ser preciso

para que la solución propuesta responda de manera efectiva a esas necesidades.

2. Ser parte del entorno de confianza del liderazgo: Ganarse la confianza del equipo directivo es clave para cualquier consultoría. La empresa debe demostrar no solo competencia técnica, sino también una comprensión profunda del negocio y de las metas estratégicas de la compañía. Ser percibido como un aliado confiable permitirá que las soluciones propuestas sean implementadas con mayor aceptación y respaldo del liderazgo.
3. Definir los servicios estratégicos a ofrecer: Basarse en un enfoque claro y concreto para seleccionar los servicios a ofrecer. En el Canvas actual se han priorizado tres áreas: educación, desarrollo de APIs y operación de plataformas. La educación permite empoderar a las organizaciones con conocimiento práctico, el desarrollo de APIs facilita la integración y escalabilidad de las soluciones, y la operación de plataformas garantiza que todo el ecosistema tecnológico funcione de manera óptima y segura.
4. Mantener vigilancia constante sobre el entorno y competidores: La observación activa del mercado y la competencia es fundamental para ajustar la estrategia a tiempo. Mantenerse al tanto de los avances y movimientos, tanto de competidores cercanos como lejanos, permitirá identificar nuevas oportunidades o la posibilidad de establecer alianzas estratégicas. Esta visión proactiva asegura que la empresa no solo siga siendo relevante, sino que esté un paso adelante en la toma de decisiones clave.

### **5.3 DISEÑAR UN MODELO DE NEGOCIO ESCALABLE Y SOSTENIBLE**

Antes de lanzarse a diseñar un modelo de negocio, es importante entender dos características cruciales: La escalabilidad, y la sostenibilidad del negocio que se busca estructurar. Si no se hace una reflexión, desde el inicio, de ambas características mencionadas, en el mediano o largo plazo podría haber efectos adversos en términos de desarrollo y viabilidad empresarial.

El concepto de un negocio con un modelo escalable incluye un potencial de crecimiento, pero también una facilidad para replicar y crecer el modelo operativo del negocio. Para poder lograr esto, no solo debe concebirse un modelo de negocio sencillo y funcional desde el inicio, también debe hacerse énfasis en la mejora continua de procesos y costos para poder controlar y optimizar los costos de la operación en el presente y en el proceso de escalamiento. Es importante mantener

una visión de principiante, en el sentido de que ninguna idea o empresa funciona de manera perfecta (y menos aún en sus inicios), lo cual permite que la organización se reinvente y mejore de manera orgánica (Lean Finance, 2024).

Para hacer un modelo de negocio escalable, es también importante controlar los costos y gastos para permitir que el crecimiento o escalación se puedan dar con la menor inversión posible y generando la mayor rentabilidad posible sobre dicha inversión (ESERP Digital Business and Law School, 2022).

Los modelos de negocios, adicionalmente a ser innovadores, creativos y rentables, deben ser sostenibles; el concepto de sostenibilidad actual incluye aspectos sociales, ambientales y económicos/empresariales; esto conlleva que no solo se genere valor para los clientes y para la empresa/inversionistas (como en los modelos de negocio tradicionales), sino que también se genere valor para los Stakeholders (Sociedad, comunidad, medio ambiente, Estado, etc.) (Cámara de Comercio de Bogotá & De León Céspedes, 2022).

### **5.3.1 Clientes**

Los clientes se enfocan en el sistema financiero colombiano, debido los cambios competitivos y entrada de nuevos jugadores, estos pueden encontrar valor en una consultora que les permita acelerar la adopción y construcción de su estrategia de banca abierta, entre los clientes que se focaliza están los actores que tienen un contacto más cercano con los usuarios financieros, los cuales además de los retos de adopción, tienen retos de experiencia de usuario.

Sin embargo, existen necesidades identificadas que no se contienen en un mismo país, ya que las dificultades de operar una plataforma o conseguir el talento adecuado es muy común.

Los segmentos de cliente identificados, son:

- Fintechs
- Cooperativas
- Cooperativas Financieras
- Bancos
- Fondos de pensiones

### **5.3.2 Relacionamiento con los clientes**

Al desarrollar este negocio a través de ventas consultivas, el relacionamiento entre la empresa y los clientes es más cercano y humano que en otro tipo en industrias y

se enfoca fuertemente en la creación de confianza, por esto el relacionamiento se identifica con algunos roles organizacionales tales como:

- Expertos digitales
- Gerente de relacionamiento
- Gerente de arquitectura

Otro mecanismo para generar confianza y favorecer un buen relacionamiento podría ser el Taller Digital, el cual no solo es una actividad clave, sino que también es una forma de relacionamiento comercial. En dicho taller se busca conocer a profundidad las necesidades del cliente y enfocar la estrategia de TI en los retos en torno a ellas, o las que se generarán según las mega tendencias del mercado y la industria.

### 5.3.3 Canales

Los canales son clásicos debido a la cercanía humana requerida en la venta consultiva, siendo principalmente los siguientes:

- Eventos.
- Referidos.

Desde el punto de vista digital es más limitado, ya que este canal de venta se enfoca en redes profesionales, i.e. LinkedIn, a la vez que sirve para vehiculizar la estrategia de creación y propagación de contenido propio con aras a generar y mantener interés en las capacidades que ofrece la compañía.

### 5.3.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor sigue el enfoque de “*creative consulting*”, con el cual se identifican los gaps o puntos de dolor de los clientes actuales y potenciales. Los gaps más relevantes que se han identificado, son:

- **Mejorar los tiempos de implementación:** Es crucial acelerar los procesos de despliegue de soluciones, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y mantenerse competitivas. Esto se logra con una planificación estratégica que no solo considera el "qué", sino también el "cómo" de cada fase, asegurando una ejecución eficiente y en tiempo récord.
- **Mejorar la operación de plataformas:** El rendimiento óptimo de las plataformas tecnológicas es esencial para maximizar su valor. Aquí se propone un enfoque que no solo solucione los problemas técnicos, sino que también optimice las capacidades existentes mediante diagnósticos profundos y ajustes en tiempo real que promuevan la sostenibilidad y escalabilidad.

- **Aumentar el entendimiento del mercado:** Conocer y anticipar las necesidades del mercado es fundamental. Este gap revela la importancia de una inteligencia de mercado más ágil y precisa, que permita a las empresas responder con mayor rapidez a las tendencias, comportamientos de los consumidores y oportunidades emergentes, mejorando así su propuesta de valor. Uno de los principales clústeres identificados fueron los regulatorios y operativos, así que aquí hay una fuente de valor para las organizaciones.
- **Implementar estándares externos con mayor velocidad:** Para mantenerse en el juego, es vital adoptar rápidamente normativas y mejores prácticas globales. Aquí, la consultoría creativa se enfoca en crear rutas de implementación más ágiles, que no solo cumplan con las regulaciones, sino que las integren de manera fluida dentro de los procesos internos, minimizando interrupciones y maximizando el impacto positivo.

### 5.3.5 Actividades Clave

Las actividades claves son las capacidades que fundamentan la propuesta de valor. En la consultoría de TI para Banca Abierta se pueden identificar las siguientes actividades:

- **Estrategia de IT:** La estrategia de operación de IT se centra en la definición y mantenimiento de los niveles de servicio que aseguren una operación eficiente y confiable de los sistemas tecnológicos. Esto incluye la determinación de las capacidades necesarias para asegurar una gobernanza sólida, alineada con las mejores prácticas de la industria, como ITIL o COBIT. Estas prácticas permiten establecer políticas claras para la gestión del ciclo de vida de los servicios tecnológicos, garantizar su disponibilidad, y cumplir con los acuerdos de nivel de servicio (SLA) requeridos por el negocio. Además, la estrategia de operación debe considerar la resiliencia y flexibilidad de la infraestructura para responder a cambios rápidos del entorno y necesidades emergentes del negocio.
- **Implementación:** La implementación de una estrategia de TI implica la ejecución práctica de un plan previamente establecido para integrar soluciones tecnológicas en la operación diaria de la empresa. Esta implementación debe ser guiada por las mejores prácticas de la arquitectura empresarial, las cuales estructuran y ordenan los recursos de TI para que se alineen efectivamente con los objetivos estratégicos del negocio. La arquitectura empresarial actúa como un marco que facilita la transición y asegura que todos los componentes, tanto tecnológicos como de negocio, estén integrados y funcionen de

manera coherente, reduciendo así los riesgos y mejorando la eficacia operativa.

- **Estrategia de Operación:** Definición ampliada: La estrategia de operación de IT se centra en la definición y mantenimiento de los niveles de servicio que aseguren una operación eficiente y confiable de los sistemas tecnológicos. Esto incluye la determinación de las capacidades necesarias para asegurar una gobernanza sólida, alineada con las mejores prácticas de la industria, como ITIL o COBIT. Estas prácticas permiten establecer políticas claras para la gestión del ciclo de vida de los servicios tecnológicos, garantizar su disponibilidad, y cumplir con los acuerdos de nivel de servicio (SLA) requeridos por el negocio. Además, la estrategia de operación debe considerar la resiliencia y flexibilidad de la infraestructura para responder a cambios rápidos del entorno y necesidades emergentes del negocio.
- **Operación de IT:** La operación de IT se refiere a la gestión continua y proactiva de los sistemas y plataformas tecnológicas para garantizar su disponibilidad, rendimiento y seguridad. Incluye tanto las tecnologías tradicionales, como servidores físicos y redes locales, tales como las tecnologías emergentes en la nube, las cuales ofrecen escalabilidad y reducción de costos. El enfoque actual no solo incluye la monitorización y mantenimiento preventivo, sino también la capacidad de gestionar ambientes híbridos, lo que implica conocimientos avanzados tanto en operaciones de nubes privadas como públicas, además de una correcta integración y orquestación de los servicios en estos entornos.
- **Mercadeo:** La estrategia de mercadeo para una consultoría de tecnología incluye la exposición de la compañía a través de plataformas digitales y redes sociales, con un enfoque particular en la generación de contenido experto. Esto no solo mejora la visibilidad de la marca, sino que también establece la empresa como líder de pensamiento en la industria. Las estrategias de contenido, como el blogging y los podcasts, se centran en crear materiales que aporten valor a la audiencia, abordando tendencias actuales, estudios de caso y mejores prácticas del sector tecnológico. Esta forma de marketing de contenidos facilita la construcción de confianza y relaciones a largo plazo con clientes potenciales, así como la diferenciación frente a competidores en el mercado.
- **Laboratorio Digital:** El laboratorio digital se encarga de guiar a los clientes usando metodologías propias para crear la estrategia de TI, estableciendo una cadena de valor para la compañía, con ayuda de la consultoría. Guarda una similitud con metodologías como Design Thinking o Lego Serious Play.

### 5.3.6 Socios Clave

Los Socios clave, son las personas o empresas que le permiten a la organización ejecutar sus actividades claves; en el caso de las industrias consultivas esto se basa en procedimientos claves y las personas que ayudan a solucionar los gaps encontrados en los clientes o en industrias específicas.

Para la consultoría de TI para Banca abierta se encuentran:

- Expertos en la industria,
- Expertos en entrega (*delivery*),
- Expertos en “Apificación” y API Economy
- Expertos en el método de "Laboratorio Digital"
- Expertos en la regulación
- Socios comerciales en consultoría
- Socios comerciales en licenciamiento

### 5.3.7 Recursos Calve

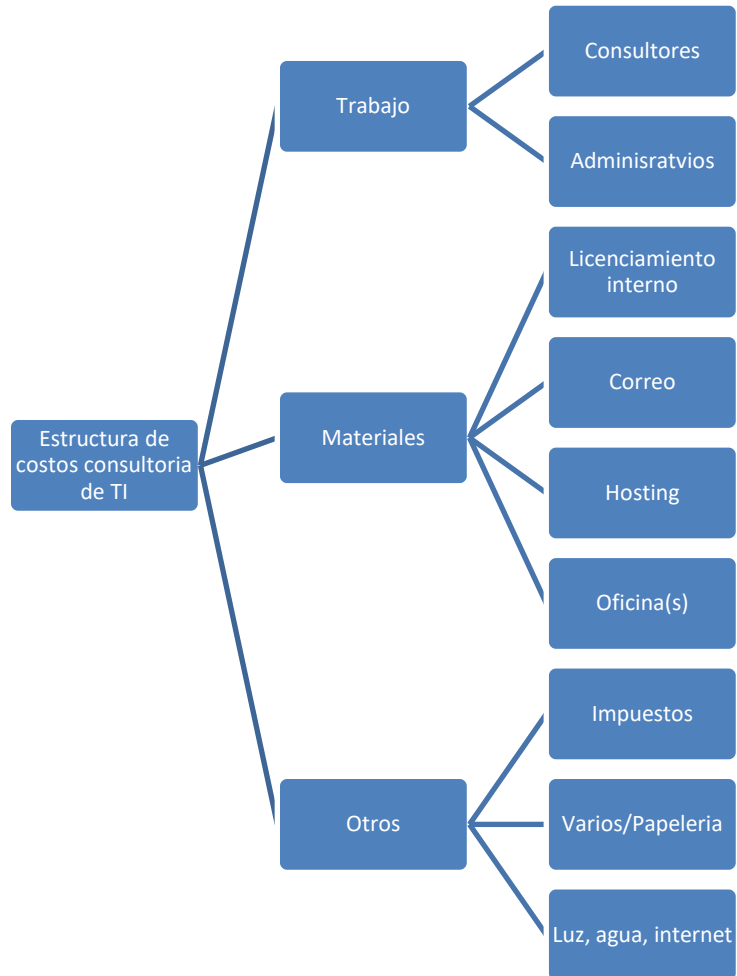
Los recursos claves son aquellos que facilitan significativamente la ejecución de las actividades clave, y se identifican de la siguiente manera:

- Conocimiento de la industria
- Capacidades de Operación de plataformas
- Capacidades de Implementación de software
- Capacidades de arquitectura de la solución
- Metodología "Laboratorio digital"

### 5.3.8 Estructura de costos

La estructura de costos que se presenta a continuación pone en evidencia las fuentes de costos y gastos incurridos en la operación de una empresa consultora de TI basada en su fuente, como el conocimiento, la ejecución y los elementos materiales necesarios para la entrega de valor y la materialización del objetivo social establecido.

Figura 7 Estructura de costos consultora de TI en Banca Abierta



Fuente: elaboración propia.

### 5.3.8.1 Costos de trabajo

Es relevante notar que, dentro de la estructura de costos, los salarios y remuneración de los empleados fijos y por proyecto, representan una suma relevante y que varía según cada proyecto de consultoría que se contrate, ya que según las dimensiones y la complejidad puede requerirse un mayor o menor número de personas trabajando en ellos. Así sea un costo variable es un costo directo para la operación y prestación de servicios; cabe afirmar que a más experiencia y conocimientos específicos se requieran para brindar una consultoría, el costo de los

profesionales a cargo aumenta. Para términos de referencia, un profesional junior se estima entre 5 y 6 millones de pesos colombianos, un semi senior entre 6 y 15 millones de pesos colombianos, senior entre 15 y 25 millones de pesos colombianos, y en casos de mayor experiencia se puede considerar una remuneración superior a 25 millones de pesos colombianos, según el caso (lo anterior en salario mensual).

Experiencia	Inicio rango salarial	Tope rango salarial	Máxima remuneración horaria
Junior	COP 5.000.000,00	COP 6.000.000,00	COP 25.000,00
Semi Senior	COP 6.000.001,00	COP 15.000.000,00	COP 62.500,00
Senior	COP 15.000.001,00	COP 25.000.000,00	COP 104.166,67
Superior	COP 25.000.001,00	COP 100.000.000,00	COP 416.666,67

Tabla 2 Presupuesto salarial basado en estudio de PageGroup (Estudio-Remuneracion-Tecnologia-Colombia-2023, 2023.)

El modelo de contratación preferente sería freelance u obra labor, lo cual permite mantener flexibilidad de costos mientras se crea el flujo de caja para escalar a otro modelo de contratación.

### 5.3.8.2 Costos administrativos

El coste administrativo, donde se incluyen rubros como aseo, el cual en una cotización de una empresa como Uno Aseo, tiene un costo de 2'300.000 COP, en un turno de 8 horas diarias durante 5 días a la semana.

El costo de gerentes de la estructura administrativa cuenta con un Auxiliar contratado como prestación de servicios, que tiene un costo de 2'300.000 COP.

Por último, un costo de un gerente comercial, el cual tiene experiencia en ventas de servicios de tecnología, es de un valor que varía entre los 15'000.000 y los 25'000.000, este valor se puede hacer más atractivo ofreciendo comisiones sobre ventas y sobre proyectos futuros. En el mercado, según entrevistas, este valor puede ser entre el 3% y el 10% de ventas futuras por entre 1 y 3 años.

Concepto	Costo Mensual
Gerente	COP 17.000.000,00
Auxiliar	COP 2.300.000
Servicios Varios	COP 2.300.000
Total	COP 21.600.000
Costo Hora	COP 112,500

Tabla 3 Promedio costo horario, elaboración propia

La estructura de costos inicial no prevé costos laborales adicionales, ya que estos se calculan basados en proyectos a ejecutar.

### 5.3.8.3 Costos materiales y otros

En cuestiones de arriendo de oficina, se puede tomar como referencia un área de 300 metros cuadrados en el sector Milla de Oro en Medellín, que puede oscilar entre 20 y 35 millones de pesos colombianos mensuales, esto tomando una oficina sin amoblar, según lo referenciado en el sitio web Finca Raíz. Se proyecta que el mobiliario, sin equipo tecnológico (computador, celular, etc.), esté entre 4.5 y 5.5 millones de pesos colombianos por persona (a ser contabilizados una sola vez), por lo que en una oficina prevista para 6 personas podría requerir alrededor de 33 millones de pesos colombianos en mobiliario, incluyendo salas de reuniones.

La licencia de Gmail corporativo Business Plus, contratada a un año, ronda los 18 USD por usuario, lo que se reflejaría en un total de 108 USD (con una TRM de 4,263.17 COP/USD sería equivalente a 460.423 COP) mensuales para un equipo base de seis empleados. Para el manejo administrativo, se contempla la contratación de una licencia de SAP Business One, que se estima en 2700 USD anuales (COP 11.510.559,00 anuales o COP 959.213,25 mensuales). A esto se puede sumar un estimado de 300.000 COP mensuales para servicios de internet, según lo visto en el sitio web oficial de Tigo Colombia.

Cabe anotar que el presupuesto de mercadeo y comunicación será explicado más adelante, en el numeral 5.5 ESTABLECER UN PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING y que su valor estimado es de 10'000.000 COP.

Para el manejo administrativo y financiero que tiene como foco el manejo de libros, facturas, impuestos, se ha solicitado cotización a una empresa especializada en el rubro, específicamente Stratop, la cual tiene un costo de un salario mínimo legal mensual vigente, que para el 2024 es de 1'300.000 COP

Lo anterior se puede resumir en una tabla, y tomando como referencia las horas laborales legales en Colombia vigentes en 2024 (i.e. 230 horas mensuales, desde el 15 de julio de 2024), se puede estimar el costo promedio de una hora de trabajo en la empresa. La tabla de elaboración propia en mención es la siguiente:

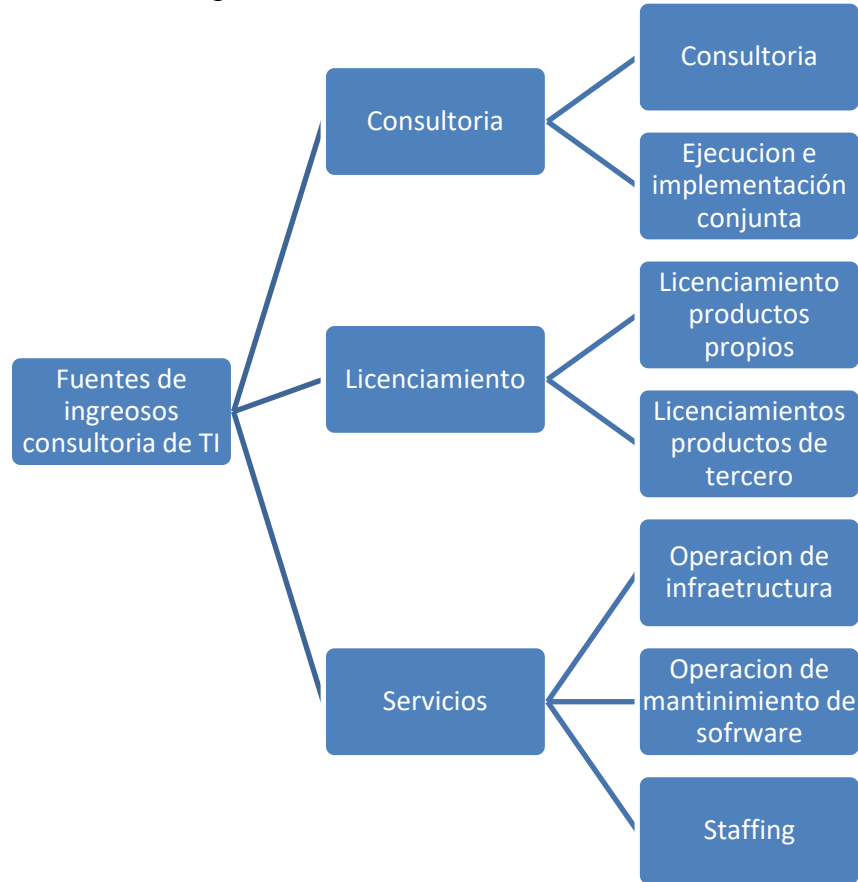
Concepto	Costo Mensual
Arriendo	COP 30.000.000,00
Google Workspace Business Plus	COP 460.422,36
Mobiliario	COP 2.750.000,00
Internet	COP 300.000,00
Mercadeo	COP 10.000.000,00
SAP	COP 959.213,25
Servicio Financiero Contable	COP 1'300.000
Total	COP 44.469.635,61
Costo Hora	COP 201.416,24

Tabla 4 Estimación Costo hora de consultoría. (Elaboración propia)

### 5.3.9 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos surgen de la ejecución del objeto social de la empresa, así como la prestación de servicios anexos y asociados. Dichas fuentes de ingreso se mapean en la siguiente gráfica:

Figura 8 Estructura de ingresos consultora de TI en Banca Abierta



Fuente: elaboración propia.

La asignación de precios de los servicios de consultoría y anexos debe hacerse de la forma más objetiva posible, ya que se prevé que al ser servicios intangibles es posible que los clientes tiendan a tener cierta dificultad para entender el valor asignado a estos. De entrada, es vital que el precio sea acorde a los costos y gastos (tanto fijos, variables, directos, indirectos, operativos y de venta), para que estos puedan ser cubiertos de manera adecuada y que se alcance el margen objetivo.

Una manera práctica de establecer el precio de cada producto, es hacerlo por horas hombre. El valor de cada hora es calculado con el costo promedio de cada hora, y agregando un margen de ganancia esperada, lo cual resulta en un valor que contribuye a la cobertura de costos, gastos, impuestos y ganancia. En este ejercicio se tomó el costo de cada hora (COP 201.416,24), y se le agregó un 48.95% para obtener un valor total por hora de COP 300.000,00.

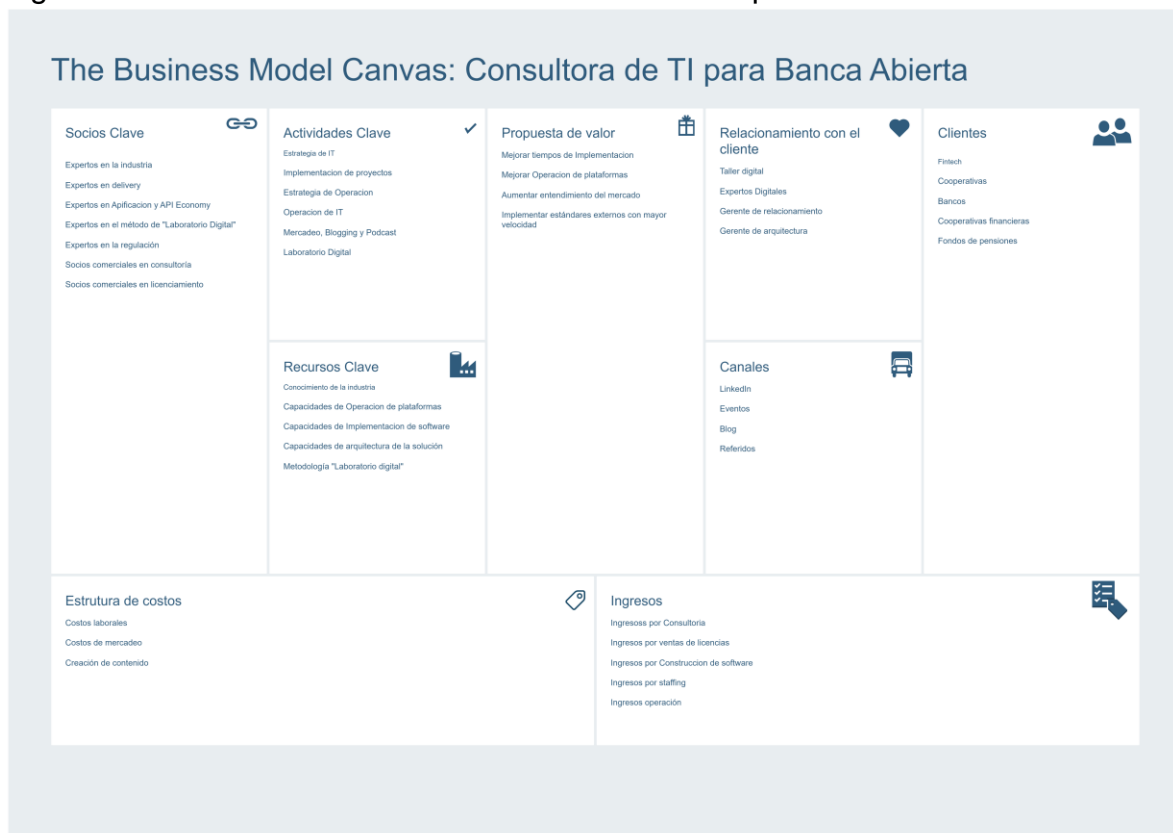
Para las categorías de servicios expuestas en la tabla anterior, se manejan unas horas presupuestadas: Proyectos de consultoría desde 200 horas, proyectos de implementación de mediana escala desde 1500 horas, proyectos de

implementación de pequeña escala desde 250 horas, proyectos de licenciamiento propios y personalizados desde 150 horas, licenciamiento de productos externos licencia y diez horas, operación de infraestructura desde 50 horas, mantenimiento de software y staffing desde 20 horas.

El margen operativo de la industria en empresas similares varía entre el 11% y 25%, para empresas como Ceiba Software S.A.S. o Personal Soft S.A.S., según la estructura de gastos de ambas compañías y en comparación con el planteamiento de costos debería ser aún más eficiente, situándose entre el 30% al 60%, realizando una proyección de los rangos antes mencionados.

### 5.3.10 Bussines Model Canvas Consolidado

Figura 9 Bussines Model Canvas Consultoría de TI para Banca Abierta



Fuente: elaboración propia.

### 5.3.11 Conclusiones

En el caso del modelo de negocio, que se ve resumido en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se establecen las capacidades clave y la forma en que estas interactúan para satisfacer las necesidades del cliente, al mismo tiempo que se definen los modelos de costos e ingresos. Para la consultoría de TI enfocada en banca abierta, las capacidades y el conocimiento experto que se ofrecen a las organizaciones representan la principal ventaja competitiva, pero también constituyen el mayor costo operativo. Por lo tanto, el éxito de este modelo de negocio depende en gran medida de la optimización de estas capacidades.

Se identifican actividades clave, como el modelo de relacionamiento con el cliente, el cual requiere un nivel de cercanía muy alto. Este tipo de relación no solo fortalece la confianza, sino que también garantiza una comprensión más profunda de las necesidades del cliente, permitiendo adaptar las soluciones de manera personalizada.

Además, dentro de las actividades clave destaca el laboratorio digital, una herramienta interna que permite mejorar la comprensión del modelo de negocio del cliente. Este laboratorio es esencial para identificar con mayor precisión los gaps y ofrecer soluciones más acertadas y estratégicas.

Aspectos prioritarios identificados:

- Modelo de costos laborales y sus riesgos operativos: Los costos relacionados al personal especializado representan un riesgo significativo (sus costos son más altos que el promedio), ya que pueden generar desequilibrios operativos en caso de no ser gestionados adecuadamente.
- La relación con el cliente como un elemento de largo plazo y alta sensibilidad: El éxito del modelo depende de construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza mutua, desarrollo de capacidades especializadas y conocimiento profundo del cliente, lo cual requiere un enfoque estratégico de atención continua y personalizada.
- Taller digital como puerta de entrada para identificar los gaps: Este taller es el punto de partida de la relación con el cliente y sirve como mecanismo para analizar y detectar las brechas tecnológicas y de negocio desde el inicio.
- Modelo de ingresos basado en proyectos y licenciamiento: El flujo de ingresos depende tanto de la ejecución de proyectos como de la venta

de licencias. Estos son elementos clave a desarrollar para garantizar un flujo de caja saludable, sostenible y estable a lo largo del tiempo.

## **5.4 DESARROLLAR UNA METODOLOGÍA DE TRABAJO Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS**

La metodología de trabajo consultiva es el mecanismo clave con el cual las organizaciones abordan los retos de sus clientes, asegurando que las soluciones propuestas no solo sean implementadas correctamente, sino que también generen resultados exitosos y sostenibles. Este enfoque parte de una comprensión profunda de las necesidades del cliente, lo que permite adaptar las soluciones (en este caso tecnológicas) a sus objetivos específicos.

En el caso de una consultoría de TI, la metodología de trabajo se divide en servicios asociados a la propuesta de valor.

### **5.4.1 Herramientas de apoyo para el proceso consultivo**

Para facilitar los procesos de consultoría, se utilizan ciertas herramientas que permiten estructurar el diseño de soluciones de la manera más eficiente que sea posible. Por ejemplo:

- AWS Breaking Backwards, ayuda a definir las soluciones iniciando con el resultado deseado y haciendo una deconstrucción retrospectiva de los pasos necesarios para obtener dicho resultado.
- Design Thinking, fomenta la innovación y el enfoque centrado en el usuario, facilitando la creación de un flujo de trabajo que permite iterar rápidamente y construir a partir de la experiencia y eliminando sobre planificación.
- MIT Design, es una metodología que lleva la experimentación de Design Thinking a herramientas más avanzadas como CAD, aplicación de prácticas de ingeniería y análisis de datos.

Estas herramientas se usan de manera transversal a los demás servicios, ya que lo que buscan es determinar las necesidades del cliente y crear colaborativamente soluciones que permitan solventar brechas, errores y ejecutar las mejoras requeridas, con un enfoque iterativo y priorizando la ejecución, eliminando así la parálisis por análisis.

### **5.4.2 Metodologías de implementación**

En la fase de implementación es crucial tener un control riguroso del trabajo, y para esto se utilizan metodologías como PMO, que proporciona un marco de gobernanza robusto para gestionar proyectos de alta complejidad. Scrum y Kanban son metodologías ágiles que permiten un seguimiento detallado y flexible de las tareas

que se están ejecutando. Scrum facilita la entrega continua de valor mediante sprints cortos y constantes, mientras que Kanban visualiza el flujo de trabajo, lo que ayuda a priorizar tareas y mejorar el rendimiento de los equipos.

### **5.4.3 Metodologías asociadas a servicios específicos**

Así como en la propuesta de valor se identifican servicios de implementación de proyectos, los cuales tienen soluciones de mercado que se han ejecutado por años como metodologías PMO. también se logran identificar servicios más especializados, estos al ser de un propósito más específico, tienen metodologías propias para su desarrollo.

#### **5.4.3.1 Laboratorio Digital**

El laboratorio digital es uno de los productos diseñados para iniciar el proceso consultivo, cuyo enfoque está centrado en identificar y desarrollar capacidades organizacionales diferenciales mediante la digitalización de procesos. Este proceso toma como base los principios del MIT Design y del Design Thinking, los cuales proporcionan un marco metodológico que permite entender y abordar problemas complejos a través de un enfoque centrado en el usuario y en la innovación.

Con un enfoque colaborativo se espera cursar por 5 pasos:

**Identificar:** El primer paso consiste en una evaluación profunda de las necesidades y problemas del cliente. Esto implica no solo reconocer las dificultades obvias, sino también descubrir los desafíos subyacentes que podrían no ser evidentes a primera vista. Además, es esencial comprender las expectativas del cliente, las cuales pueden estar implícitas o explícitas, con el fin de establecer una base sólida para el desarrollo de soluciones efectivas y alineadas con sus objetivos estratégicos.

**Descubrir:** Este proceso implica determinar el alcance del proyecto, definiendo claramente sus límites, urgencias y prioridades. Es crucial identificar los atributos clave que deberán ser considerados durante la ejecución, así como mapear a los principales interesados. Este paso ayuda a clarificar no solo lo que debe lograrse, sino también a quién afectará y qué recursos deberán movilizarse para lograrlo de manera efectiva.

**Diseñar:** El diseño de soluciones debe abordar tanto los aspectos técnicos como los operativos. Esto implica estructurar procesos que no solo resuelvan el problema identificado, sino que también se integren fluidamente con las operaciones actuales del cliente. Además, es esencial recopilar y presentar la información relevante de manera que todos los interesados puedan comprender cómo la solución afectará sus áreas de trabajo y qué beneficios obtendrán de su implementación.

Apalancar: En este punto, es clave aprovechar la visión del usuario final y el liderazgo organizacional para asegurar el éxito del proyecto. Esto incluye no solo trabajar con los recursos financieros disponibles, sino también movilizar el liderazgo para generar compromiso en toda la organización. La alineación del presupuesto y los recursos disponibles con los objetivos del proyecto permite asegurar que la solución sea factible y sostenible a largo plazo.

Crear: La fase de creación abarca el desarrollo de prototipos y maquetas que permitan a los interesados visualizar y experimentar el producto o servicio en un entorno controlado. El diseño de la experiencia de usuario (UX) juega un papel central, asegurando que las interacciones con el sistema sean intuitivas y efectivas. Esta etapa es fundamental para obtener retroalimentación temprana y ajustar detalles, antes de la implementación a gran escala.

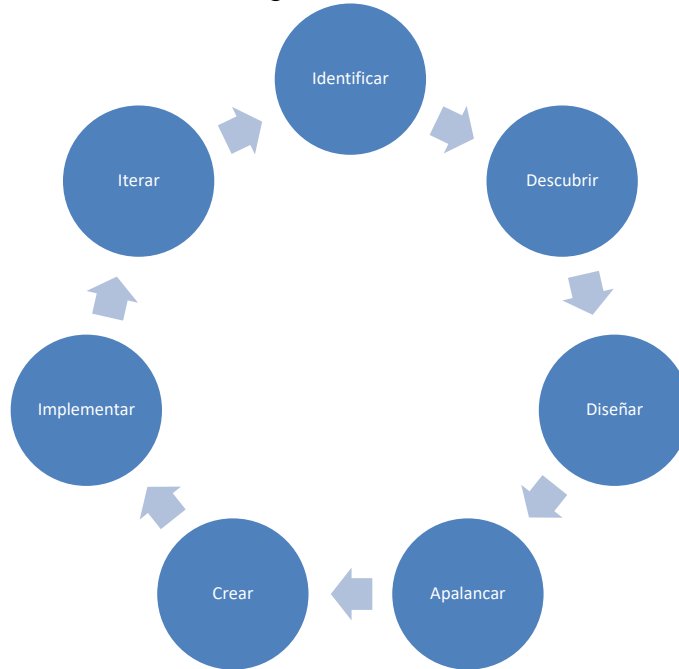
Implementar: La implementación representa la culminación del proceso, donde se ejecuta la solución completa en el entorno real del cliente. Aquí, es vital seguir un plan detallado que cubra desde la instalación técnica hasta la capacitación de los usuarios y la integración con los procesos existentes, asegurando que la transición sea lo más fluida posible y minimizando cualquier interrupción operativa.

Iterar: Una vez implementada la solución, el ciclo no se detiene. Es fundamental monitorear constantemente el desempeño, identificar cualquier desviación o problema que pueda surgir, y proponer mejoras continuas. Esto permite no solo mantener la eficiencia del sistema, sino también prepararse para los próximos pasos, optimizando el rendimiento y asegurando que el cliente continúe obteniendo valor a largo plazo.

---

---

Figura 10 Diagrama Laboratorio Digital



Fuente: Elaboración propia.

El laboratorio digital busca usar herramientas ya mencionadas junto con los equipos de los clientes, asegurando un círculo virtuoso que permita la implementación de productos y servicios de base tecnológica.

#### 5.4.3.2 Apificación y economía de APIs

Las organizaciones conforme crecen y se especializan desarrollando sus capacidades clave, generan conocimiento y capacidades estratégicas que pueden ser convertidas en productos, un ejemplo de esto es AWS, como encubó una capacidad de Amazon Marketplace, para luego posicionarse como el proveedor de servicios de nube más grande del mercado.

Las organizaciones tienen varios niveles de madurez de acuerdo con el nivel de desarrollo de sus capacidades técnicas para convertir sus activos de datos y procesos, en activos que pueden ofrecer a nivel externo o a un ecosistema:

Adhoc: En esta fase inicial, las APIs se desarrollan con un enfoque reactivo y orientado únicamente a resolver necesidades específicas de conectividad entre aplicaciones. No existe un gobierno formal ni una documentación completa que las respalde, lo que genera una dependencia del conocimiento individual y limita su

escalabilidad. Estas APIs, aunque funcionales, carecen de un diseño planificado o estandarización, lo que puede dificultar su mantenimiento y evolución en el tiempo.

**Diseño de APIs:** Aquí, las APIs comienzan a evolucionar con una intención clara de diseño. Existe una estructura inicial que guía su creación, aunque aún no se ha implementado una gestión formal ni estándares comunes. En esta fase, se observa una transición hacia un enfoque más organizado, pero el uso y desarrollo de las APIs sigue siendo fragmentado, con variaciones en su implementación y sin una administración coherente a lo largo del ciclo de vida.

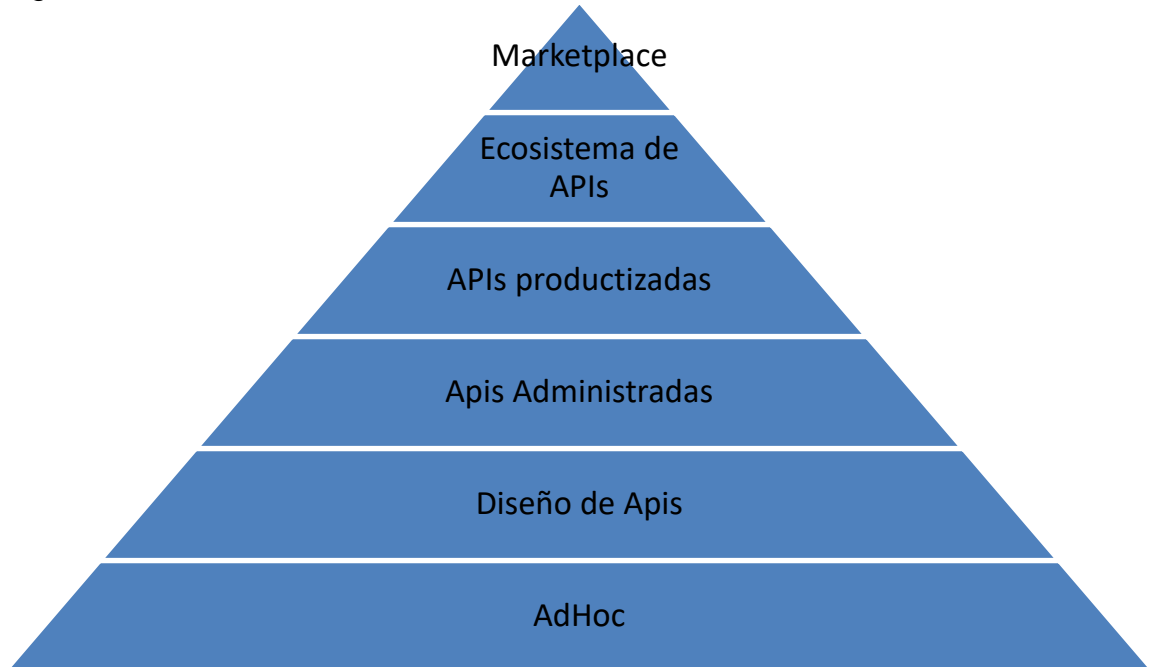
**APIs Administradas:** En este punto, las APIs han avanzado hacia un estado más maduro y gestionado. Se han implementado prácticas de estandarización que permiten una mayor coherencia en su desarrollo y uso. Además, se integran herramientas de análisis y gestión del ciclo de vida, lo que facilita un control más riguroso sobre su desempeño, seguridad y evolución. Las APIs ahora cuentan con una administración centralizada, lo que permite su reutilización y escalabilidad dentro de la organización.

**APIs Productizadas:** Las APIs se convierten en un activo estratégico para la organización, tratadas como productos de primera clase que aportan valor significativo, tanto a nivel tecnológico como de negocio. En esta etapa existe un soporte robusto que garantiza su disponibilidad, y el entendimiento de su importancia se extiende a toda la empresa. Las APIs no solo son vistas como herramientas técnicas, sino como capacidades clave que facilitan la agilidad y la innovación en la entrega de productos y servicios.

**Ecosistema de APIs:** El uso de APIs trasciende las fronteras de la organización, permitiendo la creación de un ecosistema dinámico que facilita la colaboración y las alianzas con otras empresas. Las APIs ahora actúan como puentes que conectan diversos sistemas y actores, promoviendo la innovación abierta y permitiendo a la organización integrarse fácilmente con socios estratégicos, proveedores y clientes. Este ecosistema fomenta el intercambio de valor y la creación conjunta de nuevas oportunidades de negocio.

**Marketplace:** Las APIs alcanzan su máxima evolución cuando se abren al consumo externo, creando un entorno donde terceros pueden acceder a las capacidades de la organización. Este Marketplace de APIs permite monetizar su uso, ya sea mediante la venta directa de acceso a servicios especializados o a través de la comercialización de procesos que aportan alto valor agregado. Este modelo no solo genera nuevas fuentes de ingresos, sino que también posiciona a la organización como un jugador clave en el mercado digital, capaz de ofrecer soluciones innovadoras a una amplia gama de clientes externos.

Figura 11 Escala de madurez de APIs



Fuente: elaboración propia.

Con el fin de navegar los distintos niveles de madurez de una API, según se describe en la Ilustración 11 *Escala de Madurez de APIs*, y mejorar los aspectos operacionales y estratégicos, se debe seguir un plan para mejorar los dichos elementos, además de los aspectos humanos y técnicos. Esto tiene el objetivo de enriquecer las capacidades que habilitan saltar de la tecnología Adhoc hasta economía de APIs, entregando un marco de trabajo para mejorar los clientes y dar una base de comparación a sus mejoras e inversiones en consultoría.

#### 5.4.3.3 Gestión de plataforma

Toda capacidad tecnológica, sin importar el modelo de implementación, ya sea Plataforma como Servicio (PaaS), Infraestructura como Servicio (IaaS), centros de datos tradicionales o computación en los dispositivos finales de los usuarios — debe ser gestionada y actualizada de manera constante. Este proceso garantiza la disponibilidad, seguridad y uso pleno de los servicios tecnológicos que soportan las operaciones de una organización. Sin una gestión adecuada, estas tecnologías pueden volverse obsoletas, lo que impacta negativamente en el rendimiento empresarial y abre brechas funcionales y de seguridad que ponen el riesgo el negocio. Para asegurar que los servicios de TI se gestionen de manera óptima, se recomienda seguir un enfoque estructurado basado en las mejores prácticas.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) es una biblioteca de buenas prácticas que proporciona un marco para la administración de servicios de tecnología. Este marco de trabajo permite gestionar de manera eficiente los servicios de TI (en cualquier entorno, tamaño de organización y complejidad tecnológica), es fundamental para garantizar que la infraestructura tecnológica se cumpla con las necesidades y objetivos del negocio. ITIL organiza la gestión de los servicios en cinco etapas clave:

- **Estrategia de servicio:** Esta etapa se centra en definir claramente las metas empresariales y organizacionales que los servicios de tecnología deben respaldar. Se trata de desarrollar una estrategia que satisfaga las necesidades organizacionales, además que también establezca un enfoque a largo plazo para aprovechar la tecnología como una capacidad clave de la innovación y el crecimiento del negocio. Se analizan los mercados, los clientes y la capacidad de la organización para ofrecer valor de manera efectiva a través de sus servicios tecnológicos.
- **Diseño de servicio:** Una vez establecida la estrategia, el diseño de servicio, implica crear los procesos, infraestructuras, funciones y productos tecnológicos necesarios para cumplir con las metas estratégicas. Esto abarca desde la arquitectura de la infraestructura tecnológica, hasta la definición detallada de los servicios que se proporcionarán. El objetivo principal es asegurar que el diseño de los servicios no solo sea robusto y eficiente, sino también adaptable a las futuras necesidades de la organización y de sus clientes.
- **Transición del servicio:** En esta fase, el enfoque se centra en garantizar que los servicios diseñados puedan implementarse sin interrupciones para el negocio, incluso cuando la organización esté en proceso de cambio. La transición del servicio se encarga de gestionar el riesgo asociado con la implementación o cambio de los servicios, asegurando que las operaciones no se vean afectadas. Esto incluye pruebas, gestión del cambio y garantizar que las partes interesadas estén preparadas para el uso de los nuevos sistemas.
- **Operación del servicio:** Aquí se supervisa y mantiene la operación diaria de los servicios de tecnología. Esta fase es crucial para asegurar la continuidad del negocio, ya que incluye la monitorización constante de los sistemas, la reparación de incidentes y la realización de mantenimiento preventivo. El objetivo es maximizar la disponibilidad, mantener el rendimiento y mejorar la percepción de los interesados, garantizando que el personal de soporte pueda responder rápidamente a cualquier problema y minimizar el impacto en los usuarios finales.

- Mejora continua: Ningún servicio tecnológico puede considerarse finalizado, siempre hay espacio para mejorar. En esta fase se aplican metodologías de control de calidad para evaluar tanto los aspectos estratégicos como tácticos de los servicios de TI. A través del análisis de métricas y rendimiento, se identifican aspectos de mejora y se desarrollan planes de acción, aumentando la eficiencia y asegurado que los servicios tecnológicos continúen evolucionando en línea con las necesidades cambiantes del negocio.

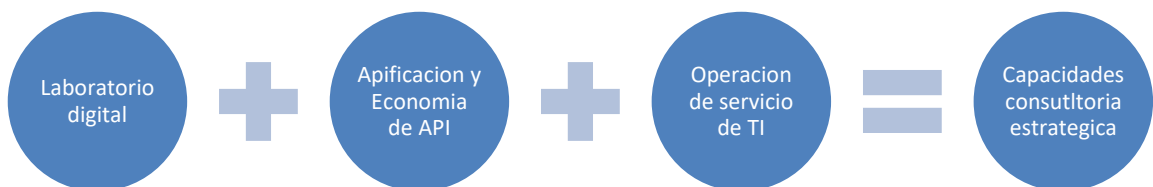
Desde el punto de vista de operar la tecnología de negocios digitales, basados en open banking, debe mantener una correcta operación de las plataformas de la organización.

#### 5.4.5 Conclusiones de herramientas y metodologías

Según la propuesta de valor identificada, se han desarrollado tres metodologías clave, cada una apoyada en herramientas del mercado y diseñada para maximizar la eficacia y sostenibilidad de las capacidades consultivas en todo el ciclo de vida de una solución tecnológica. Estas metodologías buscan no solo satisfacer las necesidades actuales de los clientes, sino también fortalecer la práctica consultiva para asegurar un alto nivel de calidad y resiliencia en los servicios ofrecidos.

---

Figura 12 Conceptualización modelo de trabajo



Fuente: elaboración propia.

## 5.5 ESTABLECER UN PLAN DE COMUNICACIÓN Y MARKETING

### 5.5.1 Plan de comunicación

En la comunicación se podrían abarcan esferas de comunicación que incluyen la comunicación interna con los colaboradores y accionistas, además de comunicación externa con grupos de interés, tales como el gobierno e instituciones reglamentarias, clientes y usuarios, proveedores, y comunidad. Adicionalmente, es crucial notar que la comunicación puede darse de manera digital, a través interacciones personales y herramientas ofimáticas y de interacciones presenciales, e incluso se materializa en la organización espacial y el amoblamiento de las oficinas corporativas.

La comunicación es crucial para establecer cualquier tipo de relación, esto aplica tanto para personas naturales como para personas jurídicas. Conceptualmente, la comunicación debe ir alineada a los valores centrales del individuo u organización, y contribuir al éxito de los objetivos trazados en la estrategia empresarial. No sobra decir que la comunicación debe adaptarse al interlocutor al que se dirige, de forma que el tono genere interés en el mensaje que se busca transmitir y sea realmente recibido. Dado que una organización se comunica con variados receptores, es importante tener una estrategia y un plan para ejecutar eficazmente la comunicación de la empresa (Guijarro Valentín & IEBS, 2020).

En el contexto empresarial, la comunicación se enmarca en las 4 Ps, especialmente dentro del aspecto de la promoción. Esto implica que a través de la comunicación la empresa debe hacer conocer sus servicios, al mismo tiempo que genera una relación empresarial saludable, sobra decir que la comunicación debe ajustarse al mercado objetivo al que se dirige el mensaje.

#### 5.5.1.1 Contextualización

El primer paso para desarrollar un plan de comunicación efectivo es contextualizar el escenario en el que se desarrollará la comunicación de la empresa. Una de las mejores herramientas para hacerlo, es a través de una Matriz DOFA (debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), la cual se presenta a continuación.

Análisis DOFA	
<b>Debilidades:</b> Estructura de capital relativamente pequeña.	<b>Oportunidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>El segmento de clientes está en crecimiento.</li></ul>

<p><b>Base de clientes clave aún en proceso de construcción. Carencia de reputación empresarial al ser una nueva empresa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios constantes en regulación, entorno y tecnología, lo cual genera un panorama de sostenibilidad a largo plazo.</li> <li>• Posibilidades de expansión a otros países de Latinoamérica donde también se está desarrollando el mercado de Fintech y Banca Abierta.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Especialización comercial y operativa en el segmento atentado.</b></li> <li>• <b>Conocimiento del funcionamiento técnico y regulatorio del mercado bancario colombiano.</b></li> <li>• <b>Sinergias operativas con empresas que operan en la misma industria.</b></li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno político y macroeconómico volátil.</li> <li>• Empresas consultoras con mayor capital y recursos.</li> <li>• Robo de talento.</li> </ul>

Tabla 5 Análisis DOFA (elaboración propia)

La Matriz DOFA permite realizar un análisis para mitigar riesgos tanto internos como externos y aplanar fortalezas, así como prepararse para aprovechar oportunidades que el entorno ofrece.

### 5.5.1.2 Definición de Objetivos del Plan de Comunicación

- **Objetivo 01:** Incrementar el posicionamiento de marca, publicando tres artículos informativos a la semana en foros y journals especializados.
- **Objetivo 02:** Solidificar la comunicación con usuarios potenciales a través de redes sociales profesionales, i.e. LinkedIn, generando un promedio de cinco prospectos calientes al mes.
- **Objetivo 03:** Generar conversión de prospectos a clientes a un ritmo de dos cierres mensuales.

### **5.5.1.3 Público Objetivo**

Dentro del segmento de empresas dedicadas a la banca abierta, se busca establecer una comunicación fluida y bidireccional con gerentes de compras, gerentes de adquisición, gerentes de cumplimiento y gerentes de TI.

### **5.5.1.4 Mensaje**

Trasmitir conocimiento y generar confianza a través de creación de contenido útil, relevante y actual. Esto permite despertar interés en los temas y también en la empresa. En general, se busca que nuestra presencia de marca se vuelva tan familiar que cuando los receptores del mensaje necesiten consultoría externa, la primera organización que les venga en mente sea la nuestra.

Enfoque en los servicios identificados, para así generar un ecosistema claro de contenido que atraiga los clientes potenciales, mostrando la experiencia y el conocimiento valioso en el mercado.

### **5.5.1.5 Recursos y presupuesto asignado**

En principio, la persona encargada de la comunicación directa con los clientes será el desarrollador de negocios, el cual deberá encargarse de crecer el equipo en proporción al aumento de volumen de ventas y operación,

El presupuesto para el primer año de operaciones se estimaría, adicionalmente del salario y comisiones de la persona a cargo, en 10'000.000 COP. Este estimativo permitirá poder establecer un precedente tanto en valor como en rendimiento de la inversión hecha en comunicación, y de esta manera poder ajustar adecuadamente en los próximos años (evitando así que se desperdicien recursos, pero asignando lo suficiente para obtener resultados satisfactorios).

### **5.5.1.6 Canales de comunicación**

Se busca comunicar a través de canales digitales, en especial LinkedIn y journals especializados. Lo anterior en complemento a participar en foros y convenciones relevantes. Esta mezcla de canales digitales y de canales físicos o humanos, permite alcanzar al receptor ideal y establecer una relación personalizada desde el inicio, evitando así ambigüedades y malentendidos sobre lo que la empresa puede ofrecer y lo que el usuario necesita de la organización.

#### **5.5.1.7 Plan de acción**

Para LinkedIn se planean dos publicaciones de manera semanal. Incluyendo posts informativos y de llamado a la acción (formularios de contacto, información sobre los foros/eventos a los que asistiremos, etc.).

Cada año se buscará publicar artículos en revistas financieras reputadas, tanto en Colombia como en América (continente). El perfil de revistas en las que se publicará se asemeja a Asobancaria, La República y Portafolio.

Evaluando los posibles eventos publicados en el calendario de Digital Bank LA, y a los que pueda asistir la empresa, se consideran los siguientes: Bogotá / Digital Bank Bogotá 2024 (22 de octubre, 2024), Ciudad de México / Digital Bank México (6 de noviembre, 2024).

#### **5.5.1.8 Cronología o calendario de ejecución**

Las publicaciones que se realizarán en LinkedIn los miércoles y viernes, y en horarios de la mañana (rango de 07:30 a 09:00), buscando captar la atención de los profesionales antes de que empiecen su jornada laboral, maximizando así posibilidades de interacción durante el mismo día.

En temas de publicaciones en revistas y journals, se buscará hacerlas en junio y diciembre.

Las fechas de eventos y foros especializados dependen de los organizadores de estos, por lo que no es algo que se programe desde la empresa. Lo que sí puede aprovecharse es dichos eventos para entablar relaciones comerciales in situ y programar citas con clientes potenciales.

#### **5.5.1.9 Evaluación de resultados obtenidos**

Las herramientas que se utilizarán para medir los resultados de los mensajes emitidos e interacciones son las siguientes: reacciones, compartir y comentarios en las publicaciones de LinkedIn, lecturas de las publicaciones en revistas y journals y cantidad de veces que han sido compartidas, cantidad de prospectos levantados en eventos presenciales y cantidad de citas programadas y cumplidas en dichos eventos.

KPI	Descripción	Objetivo
Like por publicación	Cantidad de likes por publicación	Orgánica publicación anterior + 5%
Compartidos	Cantidad de compartidos por publicación	10% base de seguidores en el momento de la publicación
Comentarios	Total de comentarios por publicación las primeras 72 horas	Mínimo uno de seguidor orgánico
Tasa Engagement	(reacciones + comentarios + compartidos) / público * 100  Cantidad de interacción por publicación mostrada mediante campaña de publicidad	5%
Prospectos generados	Cantidad de prospectos generados por acción comercial	5
Tasa de conversión de prospecto a cliente	(cliente nuevo/prospecto generado) * 100	10%
Costo por prospecto	(costo acción comercial / prospecto)	100.000 COP

Tabla 6 KPIs de Desempeño comercial (elaboración propia)

### 5.5.2 Plan de Mercadeo

En un plan de mercadeo completo, se genera un documento escrito, la finalidad de dicho documento es condensar lo que se conoce sobre el mercado y plantear la estrategia de la empresa para alcanzar los objetivos de mercadeo establecidos. En dicho documento se incluyen directivas tácticas relacionadas al programa de mercadeo y el presupuesto para un periodo establecido (Aristizábal Castaño & Universidad EAFIT, 2015).

Según lo planteado por el profesor Jesús Antonio Aristizábal Castaño en el documento "Teoría plan de mercadeo" generado para la Universidad EAFIT, un plan de mercadeo se compone de la siguiente estructura:

Figura 13 Estructura de un plan de mercadeo

## Estructura de un plan de mercadeo



Fuente: *(Aristizábal Castaño & Universidad EAFIT, 2015)*

En las siguientes secciones se explicarán los segmentos de la estructura del plan de mercadeo aplicándolos al modelo de negocio de la empresa consultora de TI. Esto ha de ser coherente con la estrategia de comunicación planteada anteriormente, para que cobre relevancia y sea realmente aplicable.

### 5.5.2.1 Resumen ejecutivo

Dentro del proceso de creación de un plan de mercadeo funcional para una empresa consultora IT que se especializa en tecnología de Open Banking, se requiere un enfoque estratégico en el que se considere el nicho de mercado, la propuesta de valor y las tendencias actuales en el sector financiero y tecnológico.

Esta somera propuesta de plan de mercadeo contextualiza la anterior mencionada propuesta de comunicación, al mismo tiempo que le da un mayor alcance y retoma elementos que se mencionan en ella. No es posible concebir una estrategia o plan comunicativo sin que sea asociada a un marco de mercadeo general para la empresa y los servicios que son ofrecidos dentro de su actividad cotidiana.

Tanto el mercadeo, como la comunicación de una organización de consultoría, requieren poder generar confianza en la empresa y así permitir que sus proveedores

y clientes confíen en ella. La percepción de confiabilidad y experticia juegan un rol central para que las relaciones comerciales sean sostenibles y duraderas, por lo que es vital que ambas características sean percibidas en cada interacción emitida y recibida.

### **5.5.2.2 Análisis del entorno - PESTEL**

#### **Político:**

El contexto político y regulatorio colombiano no está particularmente orientado a regular las actividades de consultoría en sí mismas. Lo que sí se ha evidenciado es que, dada la naturaleza de las finanzas abiertas, el mercado y operación de la banca abierta se ve sujeto a regulaciones de la Superintendencia Financiera de Colombia, las cuales han estado en un proceso de actualización durante los últimos años para mantenerse relevantes y aplicables. De lo anterior se entiende que el contexto político tiene una orientación positiva hacia la banca abierta y los servicios asociados.

#### **Económico:**

El mercado financiero formal colombiano incluye el 94,6% de la población adulta en el país, según datos de la superintendencia financiera, lo que representa alrededor de 36.1 millones de usuarios. La banca abierta viene desarrollándose fuertemente en Colombia durante la última década, posicionando a Colombia como el tercer ecosistema Fintech más desarrollado en Latino América y siendo Brasil y México el primero y segundo, respectivamente, esto permite que el contexto de proyección económica sea altamente favorable.

#### **Socio Cultural:**

La banca abierta se enmarca en un contexto sociocultural en el que se está trabajando en mejorar y aumentar la inclusión financiera en Colombia. Esta orientación social y gubernamental no solamente contribuye a que la oferta y demanda de servicios de banca abierta aumenten, también hace que las políticas y lecturas sociales y económicas del Gobierno vayan orientadas a permitir un acceso más fácil y fluido al mercado financiero (incluyendo los servicios de Open Banking).

#### **Tecnológico:**

El acceso a internet, y la arquitectura tecnológica de la banca abierta son dos de los elementos tecnológicos más importantes para poder acceder a los servicios financieros de banca abierta.

Colombia ha ido mejorando en cuestión de conectividad a internet. Al finalizar el 2023, se contaban con 49,3 millones de accesos a internet en el territorio nacional, habiendo un delta positivo de 6,1 millones con relación a 2022.

Los desarrollos tecnológicos en APIs, Inteligencia Artificial, Machine Learning y Blockchain permiten que la industria de finanzas abiertas sea cada vez más eficiente y segura, lo que apalanca su penetración de mercado.

**Ecológico:**

La adopción de la banca abierta permite a los usuarios (proveedores y usuarios) entender en mayor medida sus hábitos de consumo y el impacto ambiental de estos; esta comprensión permite tomar e implementar medidas más eficaces para reducir su huella de carbono. Tomando como ejemplo NU Bank, usando prácticas de banca abierta ha logrado desarrollar su modelo de negocios sin oficinas físicas, reduciendo así su consumo de recursos materiales y tiempo, al mismo tiempo que al reducir la necesidad de desplazamiento de sus clientes, también se contribuye a la reducción del consumo de combustibles fósiles.

**Legal:**

Las regulaciones legales en cuestiones de banca abierta son desarrolladas por la Superintendencia Financiera de Colombia (SFC), y se han enmarcado dentro del Plan Nacional de Desarrollo. Se ha entendido que la banca abierta es necesaria para el desarrollo y competitividad económica del país, por lo que las reglamentaciones que se han desarrollado se orientan a dar un marco legal que permita una competencia transparente sin poner trabas legales para su funcionamiento adecuado.

### **5.5.2.3 Mercado Objetivo**

De manera coherente al Canvas planteado, el Mercado Objetivo se define como las empresas Fintech enfocadas en servicios de banca abierta. Dentro de esta segmentación se abarcan cooperativas, bancos y neo-bancos, cooperativas financieras y fondos de inversión (incluyendo fondos de pensiones).

### **5.5.2.4 DOFA**

En este segmento del plan de mercadeo, buscando evitar duplicar información es relevante referirse al DOFA realizado para la estrategia de comunicación planteada anteriormente.

### 5.5.2.5 Objetivos de Mercadeo

Debilidad 1: Estructura de capital relativamente pequeña.

Objetivo 1: Aumentar la inversión de capital en un 20% en el plazo de un año gracias a reinversión de utilidades generadas por la empresa.

Debilidad 2: Base de clientes clave aún en proceso de construcción.

Objetivo 2: Generar 2 prospectos calificados semanalmente.

Debilidad 3: Carencia de reputación empresarial al ser una nueva empresa.

Objetivo 3: Aumentar en un 10% la percepción positiva de la empresa, en un lapso de seis meses.

### 5.5.2.6 Estrategia de Mercadeo (4 Ps)

**Producto:** La empresa ofrece tres categorías de productos: Consultoría, Licencias, Servicios de operación (Operación de infraestructura, mantenimiento de software, & staffing).

**Precio:** El valor cobrado por cada servicio se determina de manera puntual con cada cotización/prestación de servicio, ya que cada cliente requiere recursos personalizados.

**Punto de venta o plaza:** La venta se ejecuta en las oficinas corporativas, sitio web oficial de la empresa o LinkedIn.

**Promoción:** Dada la importancia de una promoción profesional y semi - personalizada, es relevante referirse al plan de comunicación planteado anteriormente.

### 5.5.2.7 Análisis financiero

El presupuesto que se otorga al mercadeo durante el primer año incluye el salario y contribuciones parafiscales para contratar a la persona encargada de la comunicación directa con los clientes (a cargo del departamento de ventas) y la persona encargada de mercadeo. El equipo puede aumentar sus integrantes en proporción al aumento de volumen de ventas y operación,

El presupuesto para el primer año de operaciones se estimaría, adicionalmente del salario y comisiones de la persona a cargo del desarrollo comercial, y de la persona a cargo del mercadeo, en por lo menos 10'000.000 COP. Este estimativo permitirá poder determinar un benchmark en relación con la conversión a ventas de la inversión en mercadeo y sobre cuánto sería el presupuesto adecuado anualizado, de esta manera se busca poder ajustar adecuadamente el presupuesto en los próximos años para optimizar los recursos invertidos y la rentabilidad de estos.

### **5.5.3 Conclusiones sobre Comunicación y Mercadeo**

#### **5.5.3.1 Comunicación**

El mensaje por transmitir con la comunicación de la empresa debe generar la confianza suficiente para que los usuarios de la organización no solamente adquieran los servicios, sino que también reciban y acepten las soluciones planteadas como válidas. Esta aceptación y satisfacción también juega un rol en la estrategia de comunicación, ya que la voz a voz tiene un papel central en la creación y mantenimiento de la reputación corporativa.

La credibilidad de una organización pasa por cada tipo de interacción y comunicación en la que se engancha, tanto por el mensaje en sí y la manera de transmitirlo, como por la capacidad de generar y mantener interés durante todo el proceso de comunicación, lo cual se complementa con la capacidad de cumplir las promesas dadas y cumplir los acuerdos adquiridos. Cabe anotar que, para poder honrar los contratos y acuerdos, es de suma relevancia que estos estén lo más claros posibles y que ambas partes estén entendiendo lo mismo.

#### **5.5.3.2 Segmentación**

Dentro del plan y estrategia de mercadeo se abarcan una variedad de segmentos o categorías de vital importancia para el funcionamiento de la empresa. Dos de los pilares para el funcionamiento y capitalización eficaz de la estrategia y ejecución del presupuesto son el departamento comercial y el de comunicación.

Sirviéndose de cada herramienta de comunicación disponible, Mercadeo tiene la responsabilidad de generar prospectos calificados y prospectos calientes, lo que se vuelve el insumo de trabajo del departamento comercial; este trabajo simbiótico debe tener un objetivo simple, pero vital: generar ventas rentables que den un retorno razonable sobre el capital invertido.

## 6 CONCLUSIONES

La consultoría de TI para Banca Abierta establece varias posibilidades del mercado donde existen nichos en los que se puede establecer ventajas competitivas, el mercado de la banca y la industria que es susceptible de apificar sus procesos y abrir su data tiene retos importantes que se han identificado a lo largo de este trabajo.

Regulatorio: la regulación altamente cambiante de este negocio lo hace especialmente susceptible de ser parte de estrategias consultivas debido a la imperiosidad de su implementación, sin embargo, la regulación también afecta el desarrollo de los modelos consultivos, esto debido a que los clientes tienen grandes presiones desde este frente, haciendo que las ventajas competitivas iniciales planeadas se vuelvan obsoleta rápidamente.

Propuesta de valor: se orienta ampliamente en tener un enfoque de ciclo de vida completo, ya que las organizaciones menos maduras podrían no tener la capacidad de operar y adaptar tan rápido sus estructuras y modelos de trabajo a las necesidades del mercado. Los jugadores bien establecidos del sistema financiero están sufriendo de un momento de fuerte competencia por compañías disruptivas o spinoff de compañías más grandes bien establecidas, es el caso de Nu Bank, Lulo Bank, los cuales hacen fuerte presión a bancos de nicho como Banco W, o hasta cooperativas financieras donde debido a la competencia de la tasa de interés están viendo deserción de clientes.

El enfoque también se centra en preparación de un producto, Amplificación y operación, ambas iniciando y cerrando el ciclo de vida de una solución de banca abierta que sea implantable en el mercado por los clientes, de igual forma, cubriendo el ciclo de vida en el que el cliente ya se encuentre actualmente.

Herramientas y Metodologías como Habilitadoras de Valor: Las herramientas y metodologías son fundamentales para implementar la propuesta de valor con un enfoque consultivo y repetible. Los gaps identificados en el mercado requieren soluciones específicas que, idealmente, deben ser escalables y reproducibles en múltiples clientes. Aunque cada organización presenta particularidades y diferentes capacidades dentro de su ecosistema, contar con un modelo de trabajo estandarizado permite que el servicio de consultoría sea efectivo en distintos entornos. Al aplicar una metodología flexible que permita análisis competitivos y facilite la creación de cadenas de valor, se puede establecer una sinergia con diferentes áreas, e incluso, llegar a colaboraciones estratégicas con competidores o empresas complementarias. Esto genera un valor agregado y fomenta el desarrollo de un ecosistema robusto, donde los servicios y las capacidades tecnológicas pueden integrarse y ofrecer una experiencia cohesiva.

El modelo de negocio busca apalancar la propuesta de valor, enfocando las capacidades clave que se deben desarrollar para presar un servicio de primer nivel, donde se identifica que los recursos para la ejecución de los proyectos son altamente prioritarios, dado su modelo de costo mediante freelancer u obra labor, mantener un modelo de trabajo atractivo es uno de los ejes centrales, adicionalmente a esto, se suma el relacionamiento con el cliente y la creación de una relación de confianza que refuerce la posición de la compañía de consultoría con los clientes potenciales y actuales, profundizando el conocimiento mutuo.

Estrategia de Marketing y Enfoque en Ventas Consultivas: Finalmente, la estrategia de mercadeo y ventas es clave para posicionar estos servicios de consultoría de forma competitiva y captar clientes de manera efectiva. La naturaleza de la venta consultiva en el sector de Banca Abierta requiere un enfoque altamente personalizado, capaz de adaptarse a los cambios organizacionales de los clientes. Esto implica no solo una presentación ajustada de los servicios, sino también una comunicación continua y cercana, que permita comprender los cambios y necesidades emergentes de cada cliente. Al posicionarse estratégicamente, la consultoría puede ofrecer un valor único y diferenciado en un mercado competitivo y en constante cambio.

## **7 RECOMENDACIONES**

### **7.1. Desde el trabajo**

Apalancarse en un nicho adecuado, identificando gaps y creando una relación personal y comercial robusta.

Crear marcos de trabajo repetibles, cada consultoría y cliente no debe reinventarse la rueda de cómo se debe trabajar, sin embargo, cada problema es diferente y puede llevar a requerir alianzas o desarrollar capacidades internas.

La regulación puede ser una palanca importante o una fuerte barrera, no se debe descuidar el estado del arte regulatorio del mercado.

### **7.2. Desde el cliente**

Cree una relación robusta y de largo plazo, la tecnología y sus problemas iteran y crecen con cada nuevo nivel de complejidad, la solución de hoy abre las nuevas oportunidades de mejora del mañana.

Orientarse en entender el cliente, su ecosistema, los interesados y sus relaciones, esto le puede ayudar a enfocarse y entender los problemas desde diferentes aristas.

Las necesidades del cliente pueden estar en presiones fuera del entendimiento inicial, cree un entorno abierto y colaborativo para asegurarse de obtener información relevante.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, A., Ponce, L. F., & Ruiz de Teresa, S. (2024, May 13). Open banking in Latin America. Retrieved September 1, 2024, from MastercardServices website: <https://www.mastercardservices.com/en/industries/financial-institutions/insights/open-banking-latin-america#Colombia>
- Aristizábal Castaño, J. A., & Universidad EAFIT. (2015). *Teoría plan de mercadeo*. Medellín. Retrieved from <https://www.eafit.edu.co/sinfonica/integrantes/Documents/Forms/AllItems.aspx>
- ASSIST. (2024). Fintech Colombia. Retrieved August 30, 2024, from <https://assist.com.co/fintech-colombia/> website: <https://assist.com.co/fintech-colombia/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). Finanzas abiertas. Retrieved August 10, 2024, from Banco Interamericano de Desarrollo website: <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/topicos/inclusion-financiera/finanzas-abiertas#:~:text=Las%20finanzas%20abiertas%20permiten%20que,y%20alineados%20con%20sus%20necesidades.>
- BBVA. (2024, July 16). Cómo funciona el Open Banking y qué ventajas ofrece. Retrieved September 21, 2024, from BBVA website: <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/como-funciona-el-open-banking-y-que-ventajas-ofrece/>
- Böhm, M., Krcmar, H., Kowalkiewicz, M., Stöcker, M., & Weking, J. (2020). Leveraging industry 4.0 – A business model pattern framework. *International Journal of Production Economics*, 225, 107588. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107588>
- Briones de Araluze, G. K., & Cassinello Plaza, N. (2022a). Open banking: A bibliometric analysis-driven definition. *PLoS ONE*, 17(10), 1–19. Retrieved from <https://ezproxy.eafit.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=159478326&lang=es&site=ehost-live>
- Briones de Araluze, G. K., & Cassinello Plaza, N. (2022b). Open banking: A bibliometric analysis-driven definition. *PloS One*, 17(10), e0275496. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275496>
- BUZZI, G. (2023, May 11). Las 4 herramientas de análisis estratégico que toda empresa debería utilizar. Retrieved August 28, 2024, from <https://www.linkedin.com/pulse/las-4-herramientas-de-an%C3%A1lisis-estrat%C3%A9gico-que-toda-empresa-buzzi/>
- Cámara de Comercio de Bogotá, & De León Céspedes, M. (2022, February). Taller - Cómo crear un modelo de negocio sostenible. Retrieved October 5, 2024, from Biblioteca Digital CCB website: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/71657d96-b958-4467-8b7c-a37495bd0621/full>
- Cavelier, A., & Molina Medina, V. C. (2024, June 20). Estudio: Ecosistema fintech en América Latina y el Caribe supera las 3.000 startups. Retrieved August 28, 2024, from Banco Interamericano de Desarrollo website: <https://www.iadb.org/es/noticias/estudio-ecosistema-fintech-en-america-latina-y-el-caribe-supera-las-3000-startups>

- 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. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- de Araluze, G. K. B., & Cassinello Plaza, N. (2022). Open banking: A bibliometric analysis-driven definition. *PLoS ONE*, 17(10 October). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0275496>
- Escobar, S., Fontecha Mejía, J. F., & Gantiva Hidalgo, C. (2024, March 7). La SFC expide regulación sobre las finanzas abiertas en Colombia. Retrieved August 10, 2024, from Holland & Knight Alert website: <https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2024/03/la-sfc-expide-regulacion-sobre-las-finanzas-abiertas-en-colombia>
- ESERP Digital Business and Law School. (2022, March 29). Negocios escalables. Retrieved October 5, 2024, from <https://es.eserp.com/articulos/negocios-escalables/#:~:text=Un%20negocio%20escalable%20se%20define,m%C3%A1s%20discreta%2C%20habitual%20y%20controlable>.
- Fundación Universitaria Católica del Norte. (2024). Propuesta de Valor. Retrieved September 7, 2024, from Ruta Norte 2030 website: <https://ucn.edu.co/propuesta-de-valor/#:~:text=La%20propuesta%20de%20valor%20es,la%20prestaci%C3%B3n%20de%20los%20servicios>.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>
- GÓMEZ, C. (2024). Servicios de banca abierta. Retrieved September 28, 2024, from EY website: [https://www.ey.com/es\\_co/banking-capital-markets/open-banking-services](https://www.ey.com/es_co/banking-capital-markets/open-banking-services)
- Guerrero Aguiar, M., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Soler González, R. H. (2019). Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1272–1289. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051018/html/#:~:text=%E2%80%9CEs%20un%20servicio%20profesional%2C%20un,et%20al%202014%3A4>.
- Guijarro Valentín, M., & IEBS. (2020, October 21). Qué es y cómo elaborar un plan de comunicación. Retrieved October 5, 2024, from IEBSchool website: <https://www.iebschool.com/blog/elaborar-plan-comunicacion-9-pasos-comunicacion-digital/>
- Haneine Consultores. (2023, July 3). 8 señales que indican la necesidad de un consultor empresarial. Retrieved August 29, 2024, from LinkedIn website: <https://www.linkedin.com/pulse/8-se%C3%B1ales-que-indican-la-necesidad-de-un-consultor/>
- Kaplan, R. S., Nolan, R., & Norton, D. P. (2018). *The Creative Consulting Company*.
- Kassab, M., & Laplante, P. A. (2022). Open Banking: What It Is, Where It's at, and Where It's Going. *Computer*, 55(1), 53–63. <https://doi.org/10.1109/MC.2021.3108402>

- Khalifa, A. S. (2020). Strategy: restoring the lost meaning. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 128–143. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2019-0158>
- Korovkin, V. (2019). How to Read the Digital Transformation? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3450529>
- LatamFintech. (n.d.).
- Lean Finance. (2024). ¿Es tu negocio escalable? Descúbrelo con esta checklist. Retrieved October 5, 2024, from <https://leanfinance.es/negocio-escalable/#:~:text=Un%20negocio%20escalable%20es%20aquel,los%20procesos%20y%20los%20costes>.
- Mäkinen, S., & Seppänen, M. (2007). Assessing business model concepts with taxonomical research criteria. *Management Research News*, 30(10), 735–748. <https://doi.org/10.1108/01409170710823458>
- Oesterle, S., Buchwald, A., & Urbach, N. (2022). Investigating the co-creation of IT consulting service value: empirical findings of a matched pair analysis. *Electronic Markets*, 32(2), 571–597. <https://doi.org/10.1007/s12525-020-00426-3>
- Page, M. (n.d.). Estudio-Remuneracion-Tecnologia-Colombia-2023.
- PwC. (2020). Servicios Financieros. Retrieved October 4, 2024, from <https://www.pwc.com/co/es/industrias/servicios-financieros.html>
- República de Colombia. (2022, July 25). Decreto 1297 de 2022. Retrieved September 13, 2024, from DECRETO 1297 DE 2022 (Julio 25) website: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=190426>
- Reyes, M. (2022, February 11). El top 5 de las fintech con más usuarios en Colombia. Retrieved August 28, 2024, from Hack tu Startup website: <https://www.hacktustartup.com/startups/el-top-5-de-las-fintech-con-mas-usuarios-en-colombia#:~:text=Algunos%20de%20los%20neobancos%20que,por%20la%20misma%20banca%20tradicional>.
- Rodríguez Martínez, H. (2023, July 8). El “open banking” y cómo está revolucionando el sector financiero. Retrieved September 1, 2024, from Portafolio website: <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/open-banking-asi-funciona-la-nueva-tendencia-del-sector-financiero-585645>
- Siddiqui, Z., & Rivera, C. A. (2022). FinTech and FinTech ecosystem: A review of literature. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 12(1), 63–73. <https://doi.org/10.22495/rgcv12i1p5>
- Statista. (n.d.). [www.statista.com](http://www.statista.com).
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2024, February 7). Colombia avanza en la adopción de las finanzas abiertas. Retrieved August 10, 2024, from Superfinanciera.gov.co website: <https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10114976/colombia-avanza-en-la-adopcion-de-las-finanzas-abiertas/>
- Team Moonflow Colombia. (2024). Las mejores fintech colombianas 2024. Retrieved August 28, 2024, from Moonflow website: <https://www.moonflow.ai/es-co/blog/mejores-fintech-colombianas-2024>

- Turner, A. N. (1982, September). Consulting Is More Than Giving Advice. Retrieved August 3, 2024, from Harvard Business Review website: <https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice>
- Vention Teams. (2024). Fintech consulting. Retrieved August 30, 2024, from Vention Teams website: <https://ventionteams.com/fintech/consulting>
- Wang, J.-H., Dai, X., Wu, Y.-H., & Chen, H. L. (2024). Innovation strategies and financial performance: a resource dependence perspective for Fintech management decision-making. *Journal of Organizational Change Management*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2023-0054>