



**CASO PARA DOCENCIA**

**RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO. CASO FINESA**

**MARÍA JOSÉ CARDONA RESTREPO**

**JUAN PABLO SALAZAR MARÍN**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2023**

**CASO PARA DOCENCIA**

**RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO. CASO FINESA**

**MARÍA JOSÉ CARDONA RESTREPO**

**JUAN PABLO SALAZAR MARÍN**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Director del trabajo de grado: JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS**

**DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**SANTIAGO DE CALI**

**2023**

Santiago de Cali, ju de 2023

Doctor:

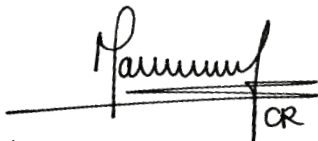
Fabián Fernando Osorio Tinoco  
Decano Académico  
Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana Cali  
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es:

**“RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
FINANCIERO. CASO FINESA”.**

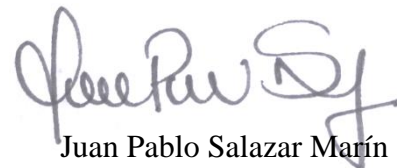
Esperamos que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



María José Cardona Restrepo

Cédula: 1.116.278.462 Tuluá



Juan Pablo Salazar Marín

Cédula: 1.130.630.881

**CARTA DE CULMINACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO FIRMADA POR EL DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO Y DIRIGIDA AL DECANO.**

Santiago de Cali, 15-mayo-2023

Dr. Fabián Fernando Osorio Tinoco  
Decano Académico  
Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana Cali  
Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “**RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO. CASO FINESA**”, realizado por los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana nombres: Maria Jose Cardona Restrepo y Juan Pablo Salazar Marín con cédulas 1.116.278.462 y 1.130.630.881 respectivamente y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

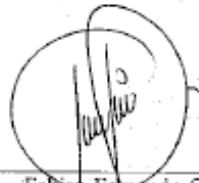


**JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS**  
Director del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio  
6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los  
conceptos emitidos por sus alumnos en sus  
trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se  
publique nada contrario al dogma y a la moral  
católica y porque la Tesis no contenga ataques o  
polémicas puramente personales; antes bien, se  
vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la  
Justicia”.

**"RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO. CASO FINESA"** Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magister en Administración de Empresas".




Fabian Esteban Osorio Tinoco  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Monica Cecilia Tobón Gordillo  
Directora  
Maestría en Administración de Empresas



Viviana Andrea Gutierrez Rincon  
Jurado



José Luis Duque Ceballos  
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, fecha 11 de julio de 2023

Formulario de Consentimiento Informado

Título del Caso de Estudio: RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO, CASO FINESA

**Le invito a participar en un caso de estudio acerca de su organización.**

El objetivo de este estudio es analizar y proponer alternativas para el manejo de los principales obstáculos que se presentaron durante la implementación de la transformación digital en una compañía de financiación especializada en créditos de vehículos y pólizas de seguros (<https://finesa.com.co/>), centrados en la gestión del cambio y la cultura organizacional. Si usted está de acuerdo en participar, desarrollaré algunas entrevistas con usted, tomaré notas en nuestras conversaciones y las entrevistas serán grabadas en audio.

**No hay riesgos importantes involucrados en este estudio.**

Nadie más que los investigadores tendrán acceso a sus entrevistas grabadas. Secciones transcritas de las entrevistas pueden aparecer en el caso, y su nombre, al igual que el de su compañía, aparecerá en el caso de igual forma, con su autorización.

**El estudio del caso puede ser de beneficio para usted.**

El proyecto de investigación colaborativo está asociado con beneficios potenciales para usted. Es una oportunidad para obtener información que puede conducirle a mejores condiciones y a una mayor efectividad.

**Su participación es totalmente voluntaria.**

Usted es libre de dar por terminada con su participación en este proyecto, en cualquier momento y por cualquier razón o motivo. Puede contactarme al número telefónico 3168713315 o al siguiente correo electrónico: mjcardona18@javerianacali.edu.co. Estaré encantado de responder cualquier pregunta o inquietud que se le presente.

**He leído y entendido toda la información anterior y acepto participar en el caso de estudio.**

Pablo Saint-Michel  
Nombre del protagonista

Pablo Saint-Michel  
Firma

\_\_\_\_\_  
Fecha

Votó  
Ana María Pora  
23/09/2022



**Autorización para la publicación o socialización del caso de estudio en eventos académicos y otros medios de difusión.**

Título del Caso de Estudio: RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO. CASO FINESA. Existe la posibilidad de continuar trabajando en el producto final de este proyecto de grado, para transformarlo en un caso de estudio que pueda ser publicado en alguna revista de casos de estudio, utilizados para fines académicos, en ese sentido necesitamos de su consentimiento para ello.

Se concede el permiso a LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI para incluir el material relacionado con el caso de RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO. CASO FINESA, para su publicación y difusión a escala global en formato de artículo en revistas indexadas de casos de estudio, autorizo el uso de este material en concursos de casos, presentaciones de conferencias, publicaciones de libros de texto y de revistas, programas educativos y de capacitación, y en formatos electrónicos siempre para propósitos educativos.

Pablo Sanint Micolta

Nombre del protagonista.

**Pablo Sanint Micolta**

Pablo Sanint Micolta

Firma de autorización

Mayo 9. 2023

Fecha

**Autorización de Socialización del Caso de estudio en eventos académicos y  
otros medios de difusión.**

He leído este caso titulado "RETOS ORGANIZACIONALES EN LA  
IMPLEMENTACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA  
DEL SECTOR FINANCIERO. CASO FINESA", y he autorizado el uso de este material  
en concursos de casos, presentaciones de conferencias, publicaciones de libros de texto y de  
revistas, programas educativos y de capacitación, y en formatos electrónicos para  
propósitos educativos. Este caso se presenta sin cambios.

Pablo Sanint Micolta

Nombre del protagonista.

**Pablo Sanint Micolta**

Pablo Sanint Micolta

Firma de autorización

May. 2. 2023

Fecha

Debido a que la opción de trabajo de grado - Desarrollo de un Caso para docencia - busca la construcción y elaboración de casos de estudio con el ánimo de que sean parte de un banco de casos y de publicaciones en cualquier medio, el estudiante autoriza a la universidad lo siguiente:

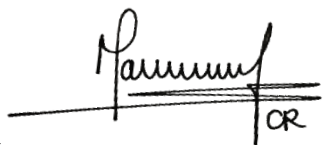
Santiago de Cali, mayo 15 de 2023

Doctor  
Fabián Fernando Osorio Tinoco  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
La Ciudad

Por medio de la presente autorizamos que el trabajo de grado del cual somos autores, llamado **“RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO. CASO FINESA”**, sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro o fuera de la universidad con cualquier propósito académico.

Deseamos que los derechos intelectuales que tenemos sobre esta obra se expresen citándonos como autores del mismo.

La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Magister en Administración de Empresas, por lo tanto, renunciamos a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo.



María José Cardona Restrepo

Cédula: 1.116.278.462 Tuluá



Juan Pablo Salazar Marín

Cédula: 1.130.630.881 Cali

## Contenido

Resumen del caso	12
Abstract	13
Objetivos de Aprendizaje	13
Aplicación	14
Introducción	15
Historia de Finesa	16
Finesa en el mercado	18
Un nuevo camino por recorrer en Finesa: Transformación digital aplicado al modelo de las 7S de McKinsey	20
1.1. Estrategia (Strategy)	21
1.2. Estructura (Structure)	23
1.3. Sistemas (Systems)	25
1.4. Habilidades (Skills)	27
1.5. Estilo (Style)	29
1.6. Personal (Staff)	31
1.7. Valores Compartidos (Shared values)	33
Conclusión	35
Notas de enseñanza	39
Descripción General del Caso	40
Resumen del caso	41
Metodología	42

	11
Marco teórico - Modelo de las 7S de McKinsey	43
Objetivos del aprendizaje	45
Preguntas de discusión y soluciones	46
Planeación de actividades pedagógicas.	60
ANEXO A.	62
Referencias bibliográficas	64

**“RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO.  
CASO FINESA”.**

**María José Cardona Restrepo, Pontificia Universidad Javeriana de Cali**

**Juan Pablo Salazar Marín, Pontificia Universidad Javeriana de Cali**

**Resumen del caso**

Este caso se desarrolló a comienzos de 2018, en Cali Colombia, en Finesa, una compañía de más de 20 años de trayectoria en la financiación especializada de pólizas de seguros y vehículos; cuando el vicepresidente ejecutivo, Pablo Sanint, en conjunto con su padre y el gobierno corporativo redefinieron la nueva estrategia que incluía la transformación digital, la expansión por Colombia y el fortalecimiento del portafolio para garantizar su permanencia en el mercado a corto y largo plazo. El objetivo era incrementar cinco veces la cartera al 2030 y alcanzar en julio de 2022 un saldo de cartera por un billón de pesos.

Durante los cuatro años siguientes, la compañía enfrentó diversos retos al momento de interconectar a las personas, los procesos y la tecnología en una cultura que continuaba fortaleciéndose. Se analizaron catorce obstáculos desde siete variables claves para el funcionamiento de la organización y gestión del cambio como lo son las propuestas en el Modelo de las 7S de McKinsey. El caso concluyó en junio de 2022 tras una gestión exitosa de sus líderes, el sentido de pertenencia de sus empleados y el fortalecimiento de la cultura que permitió superar uno de los objetivos un mes antes de lo estimado.

Este caso brinda al lector herramientas para la toma de decisiones y el desarrollo de habilidades gerenciales al comprender los diferentes retos que enfrenta una compañía al implementar un proceso de transformación digital y fortalecimiento de la cultura organizacional.

### **Abstract**

This case took place at the beginning of 2018 in Cali, Colombia, at Finesa, a company with over 20 years of experience in specialized financing of insurance policies and vehicles. The executive vice president, Pablo Sanint, together with his father and the corporate government, redefined the new strategy which included digital transformation, expansion throughout Colombia, and strengthening of the portfolio to ensure its short and long-term presence in the market. The goal was to increase the portfolio five-fold by 2030 and achieve a portfolio balance of one trillion pesos by July 2022.

Over the next four years, the company faced various challenges in connecting people, processes, and technology in a culture that continued to strengthen. Fourteen obstacles were analyzed from seven key variables for the organization's functioning and change management, as proposed in McKinsey's 7S Model. The case concluded in June 2022 following successful management by its leaders, the sense of belonging of its employees, and the strengthening of the culture, which allowed the achievement of one of the goals one month earlier than estimated.

This case provides readers with tools for decision-making and the development of management skills by understanding the different challenges that a company faces when implementing a digital transformation process and strengthening its organizational culture.

### **Objetivos de Aprendizaje**

OA1. Comprender los diferentes retos a los que se puede enfrentar una compañía al implementar un proceso de transformación digital y fortalecimiento de la cultura organizacional, brindando herramientas para la toma de decisiones y el desarrollo de habilidades gerenciales.

OA2. Entender la pertinencia de la aplicabilidad del modelo de las 7S de McKinsey como marco teórico para la gestión del cambio, durante la ejecución de un proceso de transformación digital en una organización del sector financiero.

OA3. Desarrollar el pensamiento analítico en el lector para que esté en capacidad de proponer soluciones a los diferentes retos que se puedan presentar en un proceso de transformación digital.

### **Aplicación**

Este caso de estudio sirve como herramienta de enseñanza y de análisis para estudiantes que cursen programas de pregrado y postgrados de carreras de ciencias administrativas y económicas o afines, en materias como teoría de organizaciones, habilidades de dirección y liderazgo, comportamiento organizacional y procesos de gestión humana. Especialmente proporciona los conceptos y obstáculos que se pueden presentar en una empresa del sector financiero, con más de veinte años de trayectoria, cuando se implementó la transformación digital y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

**Palabras clave:** Transformación digital, cultura organizacional, gestión del cambio, Modelo 7S de McKinsey, retos organizacionales.

### **Contacto**

María José Cardona Restrepo [maria.cardonar@hotmail.com](mailto:maria.cardonar@hotmail.com) , Pontificia Universidad Javeriana- Cali.



Juan Pablo Salazar Marín [jupasalazar@hotmail.com](mailto:jupasalazar@hotmail.com), Pontificia Universidad Javeriana-Cali.

### **Introducción**

Finesa es una compañía colombiana de financiación especializada en crédito de vehículos y financiación de pólizas de seguros, fundada en 1998 en Santiago de Cali. A lo largo de los años, la empresa estableció una alianza estratégica como operador de crédito de vehículos autorizado para el cuarto banco más grande Colombia, la cual finalizó en 2018; lo que permitió rediseñar su estrategia para recuperar los ingresos que dejó de percibir. Esta contempló ampliar su cobertura a nivel nacional, permitiendo la apertura de nuevas oficinas regionales para el 2019, y la ampliación del portafolio de servicios de la compañía con productos como Finecar y Finesa Cash, para el 2020 y 2021 respectivamente. Todo lo anterior se apalancó bajo la implementación de un proceso de transformación digital en toda organización y el fortalecimiento de la cultura, lo que permitió volcar la compañía a una nueva era digital. Esto no fue una tarea fácil para los líderes de la compañía, especialmente para Pablo Sanint, puesto que se enfrentaron a retos y cambios profundos en diferentes factores claves de la organización, los cuales fueron analizados desde las dimensiones propuestas por el modelo de las 7S de McKinsey. Después de todo, Finesa logró gestionar el cambio de manera satisfactoria en los cuatro años, logrando así llegar al billón de pesos en su cartera para junio de 2022.

En definitiva el lector podrá comprender con este caso: ¿Cuáles son los posibles retos que se puede enfrentar una organización financiera al implementar un proceso de transformación digital y el fortalecimiento de su cultura?, ¿Cómo el entendimiento de estos puede fortalecer la toma de decisiones y habilidades gerenciales en los roles de liderazgo? y ¿Cómo el uso de metodologías como el modelo de las 7S de McKinsey contribuyen en la gestión del cambio y el fortalecimiento

de la cultura organizacional durante un proceso de transformación digital?

**“RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE  
TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO.  
CASO FINESA”**

*María José Cardona Restrepo y Juan Pablo Salazar Marín, Pontificia Universidad  
Javeriana de Cali*

Este caso fue preparado por los autores y pretende servir como base para discusiones académicas. Los puntos de vista y opiniones corresponden a los autores y no comprometen o reflejan los puntos de vista de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali. Los puntos de vista están basados en el juicio profesional. Ninguna parte del presente documento puede ser reproducida o utilizada en ninguna forma, sin el consentimiento escrito de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali.

**Historia de Finesa**

Finesa nació en la ciudad de Cali el 22 de diciembre de 1998, como compañía de financiación especializada para el suroccidente del país enfocada en la colocación de crédito de vehículo. En el 2001, generó alianzas estratégicas en donde se conformó una alianza con Megabanco (más adelante el cuarto Banco más importante de Colombia) para operar en conjunto con Credivesa S.A. (sociedad vinculada a Finesa) su unidad especializada de crédito de vehículos. Así mismo, en el 2002 la compañía continuó ampliando su portafolio de servicios, esta vez con Finanprimas, como una oportunidad de facilitar el acceso al bienestar de los colombianos a través de la financiación de seguros y como una solución de recaudo para las aseguradoras. Posteriormente, en el 2009 llegó Finesa Seguros, “compañía perteneciente al grupo

DIES y que se creó con el objetivo de participar en el mercado como agencia, ofreciendo nuevos servicios para crecer en el mundo de los seguros” (Finesa, 2021).

Diecisiete años después del comienzo de la operación con la entidad bancaria (2001-2018), se concluyó el contrato de Credivesa, lo que le permitió buscar nuevos horizontes con la expansión en todo el territorio colombiano del negocio de vehículos de Finesa. A su vez, en el 2019 inició el proceso de transformación digital en Finanprimas que incorporó automatización de procesos y una experiencia digital centrada en el usuario. Desde ese entonces, empezaron a fortalecer su portafolio porque su nuevo rumbo tendría que estar enmarcado a una MEGA<sup>1</sup>, que era lograr incrementar su cartera 5 veces en el 2030 y alcanzar en julio de 2022 saldo de cartera por un billón de pesos. Fue así como nacieron nuevos productos financieros: Finecar, el Marketplace para encontrar el vehículo de tus sueños, Finesa Cash, el crédito de libre inversión con tu carro como respaldo y la creación de la herramienta de autogestión de Finesa Vehículos, la herramienta que te permite tener un crédito aprobado en cinco minutos y sin papeles. Todo lo anterior apalancado de una renovación de marca en el 2021 en la que “Finesa decidió evolucionar e innovar para seguir aportando al bienestar de sus clientes; siendo más simples y ágiles: dinámicos, digitales, cálidos y cercanos” (Finesa, 2021).

Finesa fue reconocido en el 2021 como uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia obteniendo el respaldo de Great Place to Work ®<sup>2</sup>. Además, vela por un propósito que es facilitar el acceso al bienestar y al progreso de las personas; por eso, escuchan y valoran sus historias, y les ofrecen experiencias cautivadoras cargadas de innovación, agilidad y cercanía

---

<sup>1</sup> Una MEGA es una meta empresarial grande y ambiciosa focalizada en una ventaja competitiva única y centrada en la innovación, que cuenta con una estrategia clara y permite a las empresas o entidades un crecimiento rentable y sostenido en el tiempo (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, s.f.)

<sup>2</sup> Great Place to Work® es una firma global de consultoría apasionada por el análisis y la comprensión de fenómenos psicosociales. (Great Place to Work, s.f.)

(Finesa, 2021).

También, en este mismo año logró pertenecer a Colombia Fintech, lo que, según el vicepresidente ejecutivo de ese momento, Pablo Sanint (2021) (como se citó en el blog de Finesa, 2021), significó para la compañía “ser parte activa de la evolución de las soluciones financieras, que están encaminadas a transformar la experiencia de las personas y usuarios, facilitar los procesos y ser cada vez más ágiles”.

A finales del 2021 la Junta Directiva de Finesa designó como presidente a Pablo Sanint Micolta para seguir transformando y evolucionando la organización.

Finalmente, se destaca en el blog de la compañía “Finesa, miembro de Colombia Fintech” lo siguiente:

Finesa al 2022 contaba con presencia digital en todo el territorio nacional y sedes físicas en 20 ciudades del país. Adicionalmente, contaba con recurso humano altamente calificado para analizar créditos de manera personalizada y brindar un servicio cálido y cercano, que permitía generar experiencias memorables en sus clientes, de tal manera que siempre encontrarían una mano guía que los pudiese acompañar. (Finesa, 2021)

### **Finesa en el mercado**

Finesa como compañía de financiación especializada se había caracterizado en el mercado de los intermediarios de seguros y aseguradoras por ser la líder en la financiación de pólizas de seguros con su producto Finanprimas, en donde, según datos de la Federación de Aseguradores de Colombia (Fasecolda, 2023)<sup>3</sup>, entre el 2018 y julio de 2022 tuvo una participación promedio del 10%. A su vez, con su otra línea de negocio, su participación no era

---

<sup>3</sup> Federación de Aseguradores Colombianos, Fasecolda: Entidad gremial sin ánimo de lucro que representa la actividad del sector asegurador frente a las entidades de vigilancia y control. (Federación de Aseguradoras Colombia [Fasecolda], s.f.)



Otro nicho donde Finesa trató de concentrar sus esfuerzos en los últimos años fue en la colocación de crédito de vehículos para carros usados que venía en constante crecimiento y al primer semestre de 2022 evidenció un aumento del 17% comparado con el mismo periodo de 2021 (RUNT,2022). A su vez, este fue un mercado que en ese mismo periodo generó 845.805 traspasos, incluyendo motos, de los cuales el 39% fueron de automóvil, el 36% de motocicletas, el 14% de camionetas y el 11% de otras clases de vehículos como campero, camión, motocarro, bus, buseta y volqueta (RUNT,2022).

Finesa por su trayectoria fue más fuerte en el mercado suroccidental y eje cafetero, donde se encontraba en el TOP 5 de las entidades con mayor participación en el mercado de los vehículos financiados (Crédito y Leasing, no incluye pago de contado). Sin embargo, este mercado representaba en promedio el 18% del total, siendo Bogotá y Antioquia los mercados potenciales por conquistar al tener una concentración en promedio del 64% del parque automotor, excluyendo motocicletas (RUNT, 2023).

Por todo lo anterior, Finesa comprendió que la redefinición de su estrategia era una prioridad. Para ello, el camino que eligió contemplaba expandirse a nivel nacional para ganar mercado, fortalecer su portafolio de productos creando nuevas líneas de negocios que complementarían las existentes e igualar la oferta del mercado a través de productos digitales. Sin embargo, para llevar a cabo estas tareas, era necesario tener un proceso de transformación digital, apalancado de un fortalecimiento de su cultura, dado que esto les permitiría alcanzar sus objetivos en un menor plazo.

### **Un nuevo camino por recorrer en Finesa: Transformación digital aplicado al modelo de las 7S de McKinsey**

La alta gerencia, en apoyo con sus líderes debían asegurar que la implementación de la

transformación digital que tendría Finesa desde el 2019 fuese lo más rápido y adaptativo posible, gestionando oportunamente los retos que se enfrentarían en el camino. Para este caso de estudio, abordaremos en detalle los desafíos que vivieron los diferentes empleados y equipos de la compañía, visto desde cada uno de los elementos que componen el modelo de las 7S de McKinsey, dado que este permite evidenciar y analizar, desde estas dimensiones, las diferentes acciones que deben alinearse para facilitar la gestión del cambio y que se logren los objetivos estratégicos de la empresa. En otras palabras, este permitirá demostrar cómo fue gestionada la organización durante esos casi cuatro años de evolución digital y cultural, qué tan alineadas o interconectadas estaban cada una de las esferas y cómo los protagonistas asumieron una postura para la gestión del cambio.

Los retos fueron reconstruidos desde la perspectiva de la alta gerencia con Pablo Sanint: presidente actual (vicepresidente ejecutivo en la temporalidad del caso), como protagonista y líderes como Dinyer González: director de Mercadeo, Comunicaciones, Cultura y Gestión del Cambio; María Mercedes Libreros directora de Talento Increíble; Diana Lucía Muñoz: Gerente de Agilidad y Simpleza y Nathalia Rivera: Líder Financiera, en representación de la voz del empleado.

Finalmente, el caso de estudio se presentará explicando teóricamente lo que analiza cada una de las 7 dimensiones; seguido de un contexto de la empresa y los dos principales retos a los que se enfrentó en cada una de ellas.

### ***1.1.Estrategia (Strategy)***

Esta S del modelo de McKinsey hace parte de las esferas duras y constituye la columna del modelo, ya que es vista como la forma de alinear los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Por tanto, será posible evidenciar la planeación desarrollada por Finesa en el

proceso de transformación digital; así mismo aterrizar qué recursos se debían desarrollar, qué los hacían diferentes al mercado y cómo debían competir a largo plazo con el objetivo de ser sostenibles en el tiempo.

Desde sus inicios Finesa se destacó por ser una compañía muy cercana con sus clientes, donde forjó una reputación en el mercado vallecaucano por brindar servicios muy ajustados a las necesidades de cada uno; entendiendo muy bien sus características y necesidades, buscando siempre brindar experiencias únicas, haciéndolos diferentes a sus demás competidores.

El grupo DIES S.A.S., un holding de empresas de la cual Finesa hace parte contaba adicionalmente con la unidad de negocio Credivesa S.A. el cual fue el operador autorizado especializado en la línea de vehículos para uno de los bancos más importantes de Colombia por más de 17 años; relación que concluyó en el 2018 generando un vacío en la facturación del Grupo. También y sumado a esto la manualidad de los procesos y el no contar con las suficientes herramientas tecnológicas divisaban una oportunidad de mejora palpable a todo nivel de la organización.

### **Reto #1: Nuevos escenarios buscando complementar las actuales líneas de negocios.**

A raíz de la brecha generada por la pérdida del volumen de la unidad de Credivesa, la cual representaba 60% del total de la facturación de Finesa, en el 2019 se debía identificar cómo recuperar la métrica en la facturación para garantizar la sostenibilidad del negocio. Para esto debía evaluar cómo ampliar su portafolio de servicios y cómo podría ganar mayor posicionamiento en el mercado nacional, preguntas que todos directivos debieron plantearse para entender todos los posibles escenarios, pues la compañía tenía la convicción de poder lograrlo. Lo anterior, porque a través de los años había construido un know how de negocio el cual los hacía fuertes y les permitiría replicarlo a una mayor escala.



## Reto #2: Visión compartida entre gobierno corporativo<sup>5</sup> y equipos de trabajo.

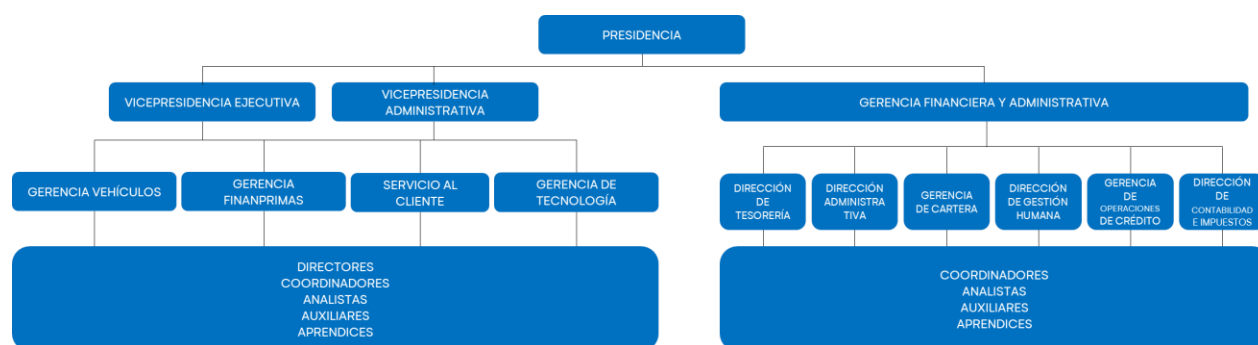
Para poder lograr una efectiva ejecución de los diferentes planes o proyectos en búsqueda de la sostenibilidad del negocio, era necesario evaluar el cómo se podría garantizar una visión compartida, para alinear la visión general de la estrategia del negocio desde la presidencia, directivos, accionistas, y socios hacia todas las diferentes líneas de la organización, buscando la efectiva implementación y comunicación de las diferentes decisiones estratégicas, en este caso, lo que implicaba la transformación digital y el plan de expansión.

### 1.2.Estructura (Structure)

Esta S del modelo de McKinsey también hace parte de las esferas duras del modelo y explica cómo está compuesta la estructura organizacional, la cual incluye las áreas que la componen, las relaciones entre ellas, así como sus roles y responsabilidades, que podremos ver condensado o registrado en el organigrama.

#### Figura 2.

*Organigrama Finesa a alto nivel. 2019.*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia con datos de Finesa.

<sup>5</sup> Gobierno Corporativo: Es el conjunto de prácticas cuyo objetivo es fortalecer la organización, alineando los intereses del negocio con los propósitos de los directores, accionistas, socios y otros *stakeholders*. es decir, dirige la empresa hacia un destino que le permita alcanzar los resultados esperados al paso que le permita atender las necesidades, exigencias y perspectivas de sus inversionistas, socios y otros públicos. (Concur Technologies, Inc., 2022)

A través de esta dimensión también se podrá evidenciar 1) cómo se desplegó la toma de decisiones, 2) cómo interactuaban los diferentes niveles de la organización y 3) qué áreas debieron ser reestructuradas o creadas, con el fin de garantizar la ejecución del plan y su implementación.

### **Reto #3: Descentralización y empoderamiento para la toma de decisiones.**

Desde sus comienzos Finesa se caracterizó por ser una organización con estructura plana, de puertas abiertas, las cuales se desplegaban desde su presidencia bajando por las vicepresidencias, y gerencias. Además, teniendo en cuenta que su presencia de atención directa antes del 2018 estaba enmarcada en toda la regional del suroccidente de Colombia, la cual comprendía Valle del Cauca, Cauca, Nariño, Risaralda, Caldas y Quindío, por tanto, no exigía contar con una estructura dispersa y amplia, lo que facilitaba la toma de decisiones muy rápidamente sin contar con la aprobación de comités, pues se daba respuesta a los requerimientos que se tenían. Pero debido al plan de expansión que se divisaba era necesario encontrar nuevas formas de empoderar y descentralizar la toma de decisiones, teniendo en cuenta el crecimiento orgánico de algunas áreas como también la aparición y reestructuración de otras.

### **Reto #4: Creación y transformación de Áreas.**

Para apuntar a la estrategia de la transformación digital era necesario centrar su atención en las áreas de tecnología y recursos humanos, consideradas áreas claves para el proceso de transformación. Por tanto, era clave identificar a qué tipo de cambios se debían someter para que alentaran y agilizaran el proceso de transformación. Por otro lado, también era necesario identificar qué nuevas áreas deberían surgir para impulsar la ampliación del portafolio de servicios, lo que se traducía en la búsqueda de nuevas arenas o nuevos negocios a través de la innovación, y además crear un rol que permitiera buscar implementar nuevas metodologías de

trabajo con el propósito de liderar aspectos de cultura para así encaminar a la organización a la implementación eficaz de la digitalización, y así mismo fortalecer la visibilidad del negocio dentro de un ecosistema digital permitiendo llegar por primera vez de forma directa al consumidor.

### ***1.3.Sistemas (Systems)***

Esta S del modelo de McKinsey hace parte de las esferas duras y es clave dentro de un proceso de transformación digital. Lo anterior porque en ella se analiza todo lo relacionado con los procesos, procedimientos internos, herramientas y sistemas de información con los que se ven enfrentados los funcionarios de una organización para adaptarse a los nuevos cambios.

Para el caso de Finesa, los sistemas que siempre se usaban eran los relacionados a la operación, que se trataban de realizar principalmente con desarrollos propios y herramientas Office como Excel. No obstante, en el 2014 se realizó la implementación del core, más conocido como SIIF que permitió tener el primer impacto positivo de la evolución de Finesa dentro de la ola digital. Adicional, se tenían herramientas más avanzadas como software de cartera (Adminfo), pago de nómina y contabilidad. Pero ¿Serían suficientes estos sistemas para el crecimiento de la compañía en los próximos años? Estos fueron los principales retos que enfrentó la compañía:

#### **Reto #5: Aprender a usar nuevas herramientas informáticas no fue tarea fácil.**

En el 2019 cuando la compañía identificó la necesidad de empezar a adquirir nuevas herramientas o hacer mejoras de las existentes, para la operación, gestión de clientes y mejora de productos, se tuvo que enfrentar a algunos temores por parte de integrantes de la organización. Lo anterior porque toda la vida habían ejecutado las funciones de la misma manera o con cambios muy sutiles, como, por ejemplo, el paso a paso para la aprobación de una solicitud de

crédito vehicular, lo que hizo que arraigaran un pensamiento más conservador de “siempre lo hemos hecho así” y “como lo hacemos siempre ha salido bien”. Esta resistencia se identificó con mayor fuerza en los funcionarios pertenecientes a la generación X<sup>6</sup>. Por lo que, al principio, los líderes de las diferentes áreas y las vicepresidencias ejecutivas tuvieron que pensar en cuál plan de acción sería el más viable para lograr rápidamente la adopción de nuevas herramientas digitales que los funcionarios desconocían y en cuánto tiempo se lograría esta curva de adopción.

Las nuevas herramientas informáticas implementadas en la transformación digital fueron: **Onbase**, aplicativo que se utilizó como repositorio de la documentación de los créditos, **Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)** para centralizar la operación del negocio, sistema de Gestión de la relación con el cliente (**CRM**) para centralizar todos los toques comerciales (ventas y mercadeo) y de servicio con cada cliente, **creación Portal Clientes** con el fin que los clientes pudiesen autogestionar su crédito y así disminuir las solicitudes a Servicio al cliente y mejorar la experiencia del usuario al encontrar soluciones rápidas y oportunas. Adicional, aplicativos más tecnológicos como **Expresia** el proveedor donde se construyó el código del sitio web, creación de Redes sociales como Instagram, Facebook e LinkedIn, así como la creación de dashboard en línea con Power BI, entre otras.

#### **Reto #6: Adaptarse a la ejecución de nuevos procesos.**

La implementación de nuevas herramientas permitió a Finesa optimizar recursos, tiempos y procesos. Lo anterior porque se ajustaron algunas de las rutinas para la ejecución de las funciones como, por ejemplo, se empezó a usar cada vez menos documentación impresa, ya no fue necesario el manejo de dos pantallas por funcionario, los espacios de co-creación se empezaron a realizar también de manera virtual con herramientas como Mural, se crearon nuevos

---

<sup>6</sup> Generación X: Personas que nacieron entre 1965 y 1981. (IBERDROLA S.A., 2023)

flujos más ágiles para la atención de las solicitudes de crédito de Vehículos y Finanprimas que llegaban por el nuevo canal de atención digital, entre otros. Este fue un gran reto para la compañía en donde la correcta gestión y acompañamiento de los líderes jugó un rol clave para que la curva se lograra con mayor celeridad.

#### ***1.4.Habilidades (Skills)***

Esta dimensión hace parte de las esferas blandas del modelo y en ella se podrá evidenciar los talentos y habilidades con los que cuenta el personal como individuo, y como organización teniendo en cuenta el conjunto de habilidades de sus trabajadores. Dicho de otra forma, cuáles son las habilidades que como organización sabe hacer mejor que nadie y lo que no hace tan bien, para delegar o mejorar a nivel de proceso.

De esta manera para la organización era necesario entender qué habilidades se debían desarrollar y fortalecer, como por ejemplo capacidad de influencia, comunicación asertiva, relacionamiento y gestión del cambio, para que Finesa pudiera adaptarse y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la transformación digital, y el impacto que esta tendría para el negocio. Por tanto, fue necesario revisar las habilidades técnicas, y estas se refieren a la capacidad que tiene una organización para aplicar tecnologías digitales en sus procesos y operaciones la cuales incluyen habilidades como la programación, el desarrollo de software, la gestión de bases de datos, la seguridad informática, la gestión de proyectos tecnológicos, entre otras. Por otro lado, las habilidades de gestión, estas se refieren, según *McKinsey Global Institute* (2018) a “la capacidad de liderar y gestionar una organización en un entorno digital que también incluyen habilidades como la gestión del cambio, la gestión de equipos, la gestión de proyectos ágiles y la gestión del riesgo tecnológico”.

#### **Reto #7: Aumento de capacidades internas para tecnologías de la información.**

Para Finesa, la Gerencia de Tecnología fue considerada una de las áreas más importantes en el proceso de la implementación de transformación digital. Por tanto, era clave identificar qué conocimientos eran necesarios implementar para apoyar eficientemente los procesos administrativos de cara a la transformación digital y el plan de expansión. Las preguntas claves giraban en qué procesos de apoyo se debían especializar (como por ejemplo temas de Seguridad de la información, desarrollo de software y gestión de bases de datos), teniendo en cuenta los aplicativos o sistemas de información que se debían desarrollar e implementar para apoyar los procesos asociados a la captura e interacción con clientes. De esta forma, generar nuevos canales de comunicación con mayor cercanía y a su vez contar con un repositorio para la administración de clientes. Finalmente, fue necesario identificar cómo mejorar la administración de la información financiera y comercial que permitiera una toma eficaz y eficiente de decisiones.

**Reto #8: Cómo aprovechar el conocimiento y la experticia de los líderes en el negocio para implementación de la transformación digital.**

Finesa era una compañía que desde sus principios se caracterizó por contar con líderes innatos, por su alta influencia comercial y relacionamiento con sus clientes; así mismo se caracterizaban por su capacidad de persuasión y poder cerrar negocios de forma rápida. Estos líderes multiplicadores conocían muy bien el negocio, pero se enfrentarían a una transformación digital que volcaría a sus equipos a realizar procesos de forma diferente. Por tanto, era clave administrar la resistencia al cambio que se pudiera presentar. Esto generó la necesidad de buscar una forma asertiva de enfocar estos esfuerzos para lograr una efectiva capacidad de ejecución de los líderes comerciales en una implementación efectiva de la transformación digital, con el objetivo de obtener el crecimiento que esperaba la organización.

### ***1.5.Estilo (Style)***

Esta S de McKinsey hace parte de las esferas blandas del modelo y es considerada una de las más difíciles de tangibilizar dado que con ella se analiza el liderazgo con el que se administra la compañía en los diferentes niveles jerárquicos y cómo estos estilos se deben alinear estratégicamente para adaptarse a la cultura organizacional (Sheahan, 2012). Para entender mejor el caso, se usó como base los estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman (2011) en donde hace alusión a que:

Un liderazgo autoritario (visionario) es el que tiene una visión clara a largo plazo y con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión; liderazgo coach su principal objetivo es el desarrollo del talento de las personas; liderazgo conciliador gira en torno a las personas y se esfuerza para que la relación entre personas sea armónica; liderazgo democrático en donde los trabajadores tienen voz y voto en las decisiones, es decir, se toman por consenso; liderazgo ejemplarizante donde el líder implanta estándares muy elevados de rendimiento marcando unas pautas muy concretas y, finalmente, liderazgo dominante (o coercitivo) en donde el líder manda y ordena lo que se tiene que hacer con instrucciones precisas y sin consultar con nadie de su equipo.

Para el caso de Finesa, su fundador Diego Sanint Peláez, quien asumió la presidencia hasta noviembre de 2021, siempre se caracterizó por ser un líder innato, capaz de adaptar sus estilos de liderazgo dependiendo de la situación en la que se encontraba la compañía, aunque prevalecía el estilo de liderazgo visionario (o autoritario) y ejemplarizante, que permitió llevar a Finesa a mantenerse y fortalecerse como compañía de financiamiento especializada por cerca de 23 años. Con la nueva presidencia, quien la asumió uno de sus hijos, Pablo Sanint Micolta, se pretendió dar un nuevo impulso para fortalecer la compañía, con una mente más joven, fresca,

con ideas nuevas, de tal forma que siguiera fortaleciéndose para su existencia por al menos 50 años más, fomentándolo en un liderazgo mezclado entre coach y visionario.

**Reto #9: Un nuevo presidente llega a la compañía.**

Pablo, es Administrador de Empresas con especialización en Finanzas de University of Virginia y MBA de IESE Business School de Barcelona. Ingresó a Finesa en el 2013 como Gerente Financiero y a partir del 2019, ocupó el rol de vicepresidente Ejecutivo. Previamente, trabajó en Altra Inversiones, fondo de capital privado colombiano y en Bank of America en el equipo de deuda bancaria del mercado doméstico estadounidense. (Finesa, 2021)

Enfrentarse a ese nuevo reto fue muy importante para él, pues no solo debía continuar con el legado que su padre con tanto esfuerzo había construido, sino que debía permear a toda la organización, especialmente a los líderes actuales de las diferentes áreas, de su visión más fresca, más digital, más enmarcada hacia la innovación y la cultura organizacional, sin dejar a un lado los resultados.

**Reto #10: Fortalecimiento de liderazgo adaptativo y transformacional para afrontar la transformación digital de la compañía.**

Antes de iniciar con el proceso de transformación digital, los líderes de las diferentes áreas no visionaban como una posibilidad en el corto plazo que esto se diera. Posterior al 2019, que es cuando empiezan a llegar nuevos líderes con ideas más frescas y mayor experiencia en temas de innovación, tecnología, agilidad, riesgo y finanzas comienza un poco de temor e incertidumbre por lo que estas personas podrían impactar en la compañía. No obstante, los líderes actuales entendieron que para poder “igualarse” a las capacidades que estaban llegando y que la compañía estaba requiriendo para sobrellevar de la mejor manera el proceso de transformación digital y reforzamiento de la cultura organizacional, su liderazgo debía volverse



adaptativo, principalmente entre el visionario y democrático. Pero ¿Cómo hacerlo rápidamente?

### ***1.6. Personal (Staff)***

La S de Staff o en español personal pertenece a las esferas blandas del modelo de gestión de cambio de McKinsey en el cual se analizan los recursos humanos de una empresa, qué tipo y cuántos empleados necesitará una organización y cómo serán reclutados, motivados y recompensados. (R, Julio, 2017), es decir, cómo se gestiona y/o administra el talento humano dentro de una compañía.

Para el caso de Finesa antes de iniciar con el proceso de transformación digital contaba con aproximadamente 200 funcionarios, personal suficiente para operar de manera óptima los diferentes negocios de la compañía. Sin embargo, a medida que se dio inició a la digitalización de los productos y los diferentes procesos se vio la necesidad de ampliar su infraestructura tanto en las áreas core como Tecnología (que en el 2021 pasó a ser Agilidad y Simpleza), Productos y creación de nuevas áreas como la de Desarrollo de Nuevos Negocios e Innovación, duplicando la capacidad para operar, en donde el 98% de los funcionarios tuviesen un contrato a término indefinido.

Además, durante este proceso se contrató personal no solo altamente capacitado sino joven, logrando que en el 2021 su media de edad se redujera a 33 años, quedando una distribución generacional así: Baby Boomers 1%; Generación X 17%; Generación Z 17%; Millenials 65%. ¿Pero cómo Finesa logró su gestión de Talento Humano? ¿Fue un proceso fácil, rápido? A continuación, analicemos dos retos principales a los que se enfrentó:

#### **Reto #11: Ampliar la red de reclutamiento para encontrar el talento increíble.**

Uno de los impulsores para el logro de la transformación digital y el reforzamiento cultural de Finesa fue la importancia de tener a todo nivel lo que se le conoce como talento

increíble. Inicialmente, la compañía preveía contratar personal referenciado por sus mismos empleados, ya que consideraban que era la mejor forma de garantizar buen talento, mitigando posibilidades de atraer personal que no generara valor. Sin embargo, a medida que Finesa fue creciendo, tuvo la necesidad de ir ampliando su red de reclutamiento con el fin de buscar nuevo talento, que no solo fuera increíble, sino que tuviese todo el perfil y experiencia de las nuevas capacidades que se necesitaban para impulsar todo el progreso, como Tecnología, Oficina de proyectos (PMO), Innovación, Cultura, Mercadeo y Comunicaciones, Product Owners por negocio, sin que afectara el clima organizacional que se había construido en los más de 20 años de operación. Entre las opciones analizadas estuvieron plataformas y empresas especializadas en conectar profesionales y contratación.

**Reto #12: ¿Cómo mantener equipos altamente motivados y evitar la alta rotación a causa de ello?**

Para Finesa, la motivación de sus funcionarios siempre fue uno de los impulsores claves. Lo anterior porque son conscientes que un equipo altamente motivado puede desempeñar mejor sus funciones y alargar su tiempo de permanencia con la organización; por eso era muy normal encontrar que la mayoría de su staff tenía en promedio más de 10 años con ellos. El sentido de pertenencia por la organización hacía que todos los días los empleados de Finesa recibieran a sus invitados y clientes con una sonrisa. Sin embargo, los nuevos cambios que se estaban presentando le estaba costando un poco más a esa generación de mayor tiempo, por lo que su motivación se pudo ver afectada al sentir que ya no aportaban el mismo valor, ya que su percepción era que no iban al mismo ritmo que la compañía lo requería. Además, los funcionarios más jóvenes, empezaron a desmotivarse al sentir que Finesa no les retribuía todo el esfuerzo que estaban haciendo para lograr los objetivos y continuaba con algunos formalismos

que no son muy bien recibidos para estas nuevas generaciones, como el uso de uniformes, horarios fijos, por lo que se dio un inicio de un incremento de rotación de personal. Fue por esta razón que Finesa decidió buscar nuevos beneficios extralegales para que todos los integrantes de la compañía reforzaran su motivación y robusteció su capacidad de retención para que eligieran quedarse en la organización por muchos años.

### ***1.7. Valores Compartidos (Shared values)***

Esta dimensión es la última de las esferas blandas del modelo y es el eje central que soporta e interconecta con las demás dimensiones. En ella se visualiza cuáles son los valores fundamentales que integran la organización en torno a su propósito común y con ellos poder reflejarlos en los colaboradores para así alinearlos con dicho propósito. También los valores compartidos reflejan o concuerdan cómo es la “personalidad” de la organización y construyen un sentido de identidad, el cual influye en la forma de tomar decisiones e incluso en la motivación.

Finesa, en su cultura organizacional se había caracterizado por contar con personas cercanas y accesibles, con alto sentido de pertenencia por la organización y esto a su vez se reflejaba en todas las líneas de la compañía. En ella se vivía y construían relaciones a largo plazo, generando un ambiente de trabajo en equipo y resiliencia ante circunstancias que demandaba la velocidad del mercado. También era muy palpable la capacidad de desarrollar personas a todo nivel, ya que desde cada persona se impulsaba la capacidad por educar y guiar constantemente a los demás colegas en la búsqueda de los objetivos, generado así un ambiente de intercambio constante de información para toma de decisiones.

### **Reto #13: Definición de los atributos culturales que enmarcarían la cultura organizacional.**

Finesa partió del hecho de que los valores universales hacen parte de las personas per se,

por su formación y núcleo familiar, confiando en el principio de la buena fe, estas fueron la base para construir y definir los atributos culturales para Finesa, por tanto, se habló de los siguientes conceptos: Atributos culturales o impulsores. El primer frente (deja tu huella) hacía referencia a aquellas creencias, lenguas, costumbres y tradiciones de los empleados, y el segundo (reta tu rol) visto desde el desempeño de la compañía, es decir, cuáles serían las capacidades habilidades con las que competirían y que pudieran diferenciarlos en el mercado. Con base a esta información era importante definir las principales acciones que todo colaborador de Finesa debía tener. Estos fueron:

*Reta tu rol:*

1. Pide y entrega contexto tanto de los objetivos de tu rol como del funcionamiento de todo Finesa, sus equipos y sus áreas. Al hacerlo, ganaría una visión integral de la compañía y pudo desarrollar un mejor criterio para tomar buenas decisiones.
2. Al haber desarrollado criterio, se pudo tomar decisiones acordes al rol que fueron beneficiosas para Finesa, haciendo responsable del impacto y resultado de estas.
3. Pensar en grande, creerlo, establecer y participar en el logro de metas ambiciosas y define acciones de corto y largo plazo para alcanzarlas.
4. Autoevaluar con la conciencia, planteó mejoras para los compañeros y áreas y promovió el pensamiento crítico para lograr las propias metas y las de Finesa.
5. Poner al cliente en el centro de las decisiones y propuestas, actuando con integridad, agilidad y simpleza, para que el cliente los pudiera amar, prefiriera y los refiriera.

*Deja tu Huella*

1. Al Interactuar de manera amable y cálida con las personas, basando en los valores universales generando así relaciones de confianza.
2. Construir desde la diversidad y la escucha de diferentes puntos de vista, permitió trabajar colaborativamente con los compañeros y los demás equipos.
3. Demostrar entusiasmo y pasión, para lograr resultados excepcionales a través del esfuerzo y el compromiso.
4. Reconocer el logro de las metas de los equipos y de cada persona y entrega retroalimentación constructiva, generó un ambiente de motivación.
5. Apasionarse por el cliente y buscar diferentes maneras de enamorallo, buscó evolucionar las necesidades, para adaptarse rápidamente a los cambios requeridos.

**Reto #14: Cómo reforzar la cultura organizacional para lograr la transformación digital.**

Finesa, a través de los años construyó una cultura organizacional que se enmarcaba por el sentido de pertenencia con la que trabajan todos sus colaboradores. Ellos se caracterizaban por estar orientados a los resultados, manteniendo un buen ambiente laboral y con un enfoque centrado en el cliente. Sin embargo, uno de los retos más importantes que tuvieron que resolver consistió en cómo se podría encaminar y articular todo lo positivo de esta cultura y que se evidenciara a través de un lenguaje cálido y cercano, retando su rol todos los días y dejando huella en cada experiencia con el cliente, haciéndola memorable e inigualable.

**Conclusión**

Después de cuatro años de trabajo intenso y de muchos retos por gestionar Finesa logró cumplir, incluso un mes antes de lo propuesto, el saldo de cartera del billón de pesos (junio, 2022). Lo anterior permitió demostrar que tener la visión compartida de una estrategia clara, los

equipos correctos con el talento increíble, los procesos y sistemas apropiados, sumado con un buen liderazgo lleno de habilidades inigualables y una cultura reconocida, fue la mejor combinación para gestionar el cambio en un proceso de implementación de transformación digital. Ahora bien, este nuevo camino para Finesa no terminó ahí, puesto que aún queda una MEGA por cumplir. Y como dijo Pablo Sanint (comunicación personal, 31 de enero, 2023) al final de la entrevista “la cultura es un ser viviente que trae retos todo el tiempo y seguirá poniendo a prueba nuestras capacidades para lograr lo propuesto”.

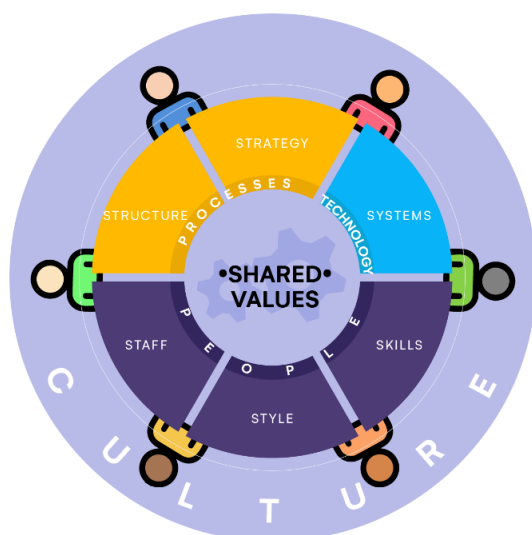
Por otra parte, el modelo de McKinsey fue un modelo que se ajustó y explicó muy bien el proceso de la transformación digital en Finesa porque este trabajó aspectos claves en la gestión del cambio, con el fin de ayudar la transición en la nueva forma de realizar los procesos. Es un modelo estructurado, sistémico y muy completo que dio una mirada amplia de la organización, y que fue abordado desde cada una de las dimensiones que lo compone, el cual buscó crear valor y sacar el mejor provecho a la innovación de una forma ágil. También fue muy importante la validación y haber asegurado que todas las esferas estuviesen en total armonía, donde el centro de todo, fueron los valores compartidos; de esta manera coincide con Peter Drucker (como se citó en La Nación, 2014), consultor y considerado padre del *management*, cuando “La cultura se come a la estrategia al desayuno” queriendo aludir a que la cultura es el eje fundamental y garante para la efectividad de una estrategia, dicho en otras palabras, sin cultura no hay estrategia.

Del mismo modo, la transformación digital para Finesa fue un proceso estratégico donde se integró **tecnología, personas y procesos**, el cual buscó optimizar los resultados de la compañía en su modelo de negocio, mejorando la experiencia con el cliente. No obstante, este no fue un camino fácil de recorrer, puesto que conllevó directamente un reforzamiento cultural que

debió gestionarse de manera óptima, que se analizó desde el modelo de las 7S de McKinsey. Lo anterior se resume en el siguiente modelo propuesto (Ver Figura 3):

**Figura 3.**

*Modelo propuesto de Gestión del Cambio en transformación digital.*



*Nota.* Fuente: Elaboración propia basado en modelo de las 7S de McKinsey y las dimensiones de transformación digital, 2023.

El modelo propuesto se basa en tres pilares fundamentales para la transformación digital: procesos, sistemas y personas. Cada uno de estos pilares incluye las siete dimensiones del modelo de gestión del cambio de McKinsey. En particular, el pilar de **procesos** (*processes*) comprende la estructura y la estrategia, que son esferas duras del modelo y permiten abordar la gestión del cambio desde la perspectiva de la estrategia y la estructura organizacional como procesos clave de la transformación digital. El pilar de gente (*people*), por otro lado, comprende a las personas, su estilo y habilidades, que son esferas blandas del modelo y permiten abordar la gestión del cambio desde la perspectiva de las personas como elemento clave de la transformación digital. El pilar de tecnología (*technology*) se compone de sistemas de

información que permiten materializar la transformación digital, y como parte integral del modelo, los valores compartidos (*Shared Value*) que actúan como eje central del modelo, ayudando a sincronizar y conectar con las demás dimensiones. Por último, la cultura organizacional es un factor clave para el éxito de la transformación digital. Debe estar enfocada en la innovación, la cercanía, la experimentación y la colaboración en equipo para lograr una transformación digital efectiva. Finalmente, es fundamental que la cultura esté alineada con los valores y objetivos de la empresa para garantizar resultados a largo plazo de la transformación digital.

Finalmente, queda por discutir las siguientes preguntas con el(los) lector(es) para interiorizar el aprendizaje del caso:

1. Teniendo en cuenta las líneas tradicionales de negocio de Finesa y su presencia en el suroccidente y eje cafetero de Colombia, ¿Qué estrategias implementaría como directivo de la compañía para lograr el volumen de ventas esperado a julio de 2022? ¿Cómo debían comunicarlo a todo nivel de la organización?
2. Teniendo en cuenta el plan de expansión nacional, ¿Cómo podría usted garantizar la descentralización de decisiones en la compañía, qué áreas fortalecería y cuáles conformaría para hacer frente a la transformación digital?
3. Teniendo en cuenta que la organización estaba conformada por empleados con una antigüedad laboral promedio de 10 años y sistemas que requerían actualización, ¿Qué herramientas informáticas se debieron implementar para optimizar procesos operativos? ¿Cómo gestionaría usted la capacidad de adaptación y la resistencia a estas nuevas tecnologías?
4. Para hacer frente a la transformación digital, ¿Qué conocimientos considera usted que debían adquirir el equipo de Agilidad y Simpleza (Tecnologías de la información)? ¿Qué competencias



debieron ser desarrolladas por líderes encargados de la implementación para movilizar sus respectivos equipos de trabajo?

5. Teniendo en cuenta el cambio de presidencia ¿Considera que el estilo de liderazgo de Pablo S. es el adecuado para asumir este rol y dirigir exitosamente el proceso de transformación digital?

Además, ¿Qué estilo de liderazgo debían tener los cargos directivos de la compañía para gestionar las resistencias que se pudiesen presentar en el proceso de implementación?

6. ¿Qué le propondría al equipo de Talento increíble para que pueda atraer el personal adecuado para enfrentar el plan de expansión y la transformación digital? ¿Qué acciones recomendaría para mantenerlos altamente motivados?

7. Teniendo en cuenta los atributos culturales definidos por Finesa ¿Considera que fueron apropiados para apalancar la estrategia de la cultura y garantizar una correcta implementación de la transformación digital?

7.1. Si usted fuese el director de Cultura y Gestión del Cambio de Finesa, ¿Qué acciones desarrollaría para potenciar la cultura organizacional existente para hacer sostenible y viable la implementación?

### **Notas de enseñanza**

## **“RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO. CASO FINESA”.**

Juan Pablo Salazar Marín y María José Cardona Restrepo, Pontificia Universidad Javeriana de Cali.

Esta nota de enseñanza fue preparada por los autores y está destinada a ser utilizada como

base para la discusión en clase. Las opiniones aquí representadas son de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones de la Sociedad para la Investigación de Casos. Las opiniones se basan en el juicio profesional. Copyright © 2013 por la Sociedad para la Investigación de Casos y los autores. Ninguna parte de este trabajo puede ser reproducida o utilizada de ninguna forma o por ningún medio sin el permiso por escrito de la Sociedad para la Investigación de Casos.

### **Descripción General del Caso**

Este es un caso de estudio descriptivo, cuyo enfoque está la transformación digital de Finesa, una compañía familiar, con unidades de negocio en la financiación especializada de créditos de vehículos y pólizas de seguros con más de 20 años en el mercado, que decidió en el 2018 replantear su estrategia, volcándola a una visión más digital, tras la finalización del contrato con el cliente principal de Credivesa (compañía que hacía parte de Finesa) y quien hasta ese entonces representaba aproximadamente el 60% de su facturación, lo que la llevo a vivir una serie de sucesos organizacionales que debió gestionar para lograr su objetivo de tener un billón de cartera a julio del 2022.

En el caso se exploran y detallan los principales obstáculos a los que se presentó Finesa en la implementación de la transformación digital y fortalecimiento de su cultura. Lo anterior visto desde la perspectiva propuesta por la consultora McKinsey para la gestión del cambio organizacional con su modelo de las 7S (Estrategia, Estructura, Sistemas, Habilidades, Estilo, Staff y Valores compartidos). Lo anterior porque permite evidenciar y analizar, desde estas dimensiones, las diferentes acciones que deben alinearse para facilitar la gestión del cambio y que se logren los objetivos estratégicos de la empresa. En otras palabras, este permitirá demostrar cómo fue gestionada la organización durante esos casi cuatro años de evolución digital y cultural, qué tan alineadas o interconectadas estaban cada una de las esferas y cómo los

protagonistas asumieron una postura para la gestión del cambio.

Asimismo, el caso pretende que los estudiantes entiendan las posturas que tuvieron los líderes de la compañía, principalmente Pablo Sanint Micolta, quien era el vicepresidente ejecutivo y posteriormente en noviembre de 2022 ocupa el rol de presidente de la compañía, y cómo ellos pudiesen gestionar rápidamente los retos para mitigar la fricción en el proceso de evolución digital y cultural.

Finalmente, los estudiantes podrán evidenciar cómo se gestionó la transformación digital basada en la metodología de McKinsey 7s, donde se abordará desde cada una de las dimensiones que la compone, y entender como fue llevada a cabo la dicha implementación, teniendo en cuenta la nueva estrategia propuesta y desarrollada por los líderes de la organización. todo lo anterior con el objetivo de tener una eficaz implementación de la transformación digital para agilizar la recuperación de los ingresos que se dejaron de percibir tras la salida de su cliente principal, ya que financieramente no era viable la continuidad de la compañía por los próximos dos años bajo la misma estrategia.

Este caso puede aplicarse en asignaturas relacionadas con liderazgo, gestión del cambio, dirección de empresas, comportamiento organizacional, procesos de gestión humana y/o teoría de organizaciones de programas de pregrado y postgrado.

### **Resumen del caso**

Este caso se desarrolló a comienzos de 2018, en Cali Colombia, en Finesa, una compañía de más de 20 años de trayectoria en la financiación especializada de pólizas de seguros y vehículos; cuando el vicepresidente ejecutivo, Pablo Sanint, en conjunto con su padre y el gobierno corporativo redefinieron la nueva estrategia que incluía la transformación digital, la expansión por Colombia y el fortalecimiento del portafolio para garantizar su permanencia en el

mercado a corto y largo plazo. El objetivo era incrementar cinco veces la cartera al 2030 y alcanzar en julio de 2022 un saldo de cartera por un billón de pesos.

Durante los cuatro años siguientes, la compañía enfrentó diversos retos al momento de interconectar a las personas, los procesos y la tecnología en una cultura que continuaba fortaleciéndose. Se analizaron catorce obstáculos desde siete variables claves para el funcionamiento de la organización y gestión del cambio como lo son las propuestas en el Modelo de las 7S de McKinsey. El caso concluyó en junio de 2022 tras una gestión exitosa de sus líderes, el sentido de pertenencia de sus empleados y el fortalecimiento de la cultura que permitió superar uno de los objetivos un mes antes de lo estimado.

Este caso brinda al lector herramientas para la toma de decisiones y el desarrollo de habilidades gerenciales al comprender los diferentes retos que enfrenta una compañía al implementar un proceso de transformación digital y fortalecimiento de la cultura organizacional.

### **Metodología**

Este caso de estudio descriptivo se desarrolló con fuentes de información primarias que incluyeron entrevistas en profundidad virtuales con Pablo Sanint Micolta: Presidente actual (Vicepresidente ejecutivo en la temporalidad del caso); Diana Lucía Muñoz: Gerente de Agilidad y Simpleza (Gerente de Tecnología en la temporalidad del caso); Nathalia Rivera: Líder financiera (Coordinadora financiera en la temporalidad del caso); Maria Mercedes Libreros: Directora de Talento increíble; y Dinyer González: director de Mercadeo, Comunicaciones y Cultura en la temporalidad del caso.

A su vez se usó como información complementaria fuentes de información secundaria, como bases de datos, tablas y gráficos de la compañía Finesa S.A. y Credivesa S.A., revisión de base de datos de fuentes especializadas del sector como RUNT, Fasecolda, así como otros sitios

oficiales en línea y documentos académicos sobre gestión del cambio, cultura organizacional y transformación digital.

Finalmente, todo el caso de estudio se desarrolla desde la perspectiva del marco teórico propuesto con el modelo de las 7S de McKinsey, dado que la premisa básica del modelo es que hay siete aspectos internos de una organización que deben alinearse para tener éxito. Estas siete características están interrelacionadas y tienen que ser consideradas en conjunto para lograr una mejor integración entre la práctica de Recursos Humanos (RRHH) y la estrategia organizacional (Talwar, 2006, p.210).

El nombre de la organización, personas, hechos y eventos no fueron modificados, y las personas entrevistadas, autorizaron su publicación para fines académicos.

### **Marco teórico - Modelo de las 7S de McKinsey**

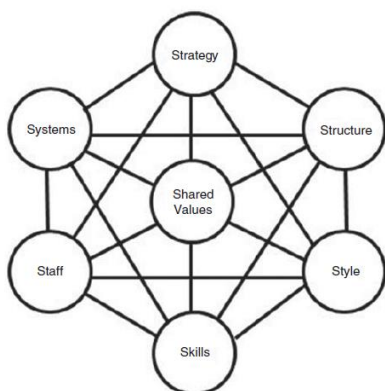
A comienzos de 1980, los consultores de McKinsey & Company, Tom Peters y Robert Waterman, propusieron un modelo basado en siete elementos los cuales tenían la capacidad de resumir los principales factores de una organización que contribuyen a que se logren los objetivos estratégicos, en este caso, en relación con el cambio organizacional y que se sustentó a través de los puntos en común encontrados en el análisis del comportamiento de más de 70 reconocidas y exitosas compañías de los Estados Unidos. Este fue publicado en el libro de la consultora «En busca de la excelencia».

Este modelo gráficamente (Ver Figura 4) está compuesto por seis esferas enlazadas entre sí que son: Estrategia (*Strategy*), Estructura (*Structure*), Sistemas (*Systems*), Estilo de gestión (*Style*), Habilidades (*Skills*) y Personal (*Staff*); y que adicional se interconectan en su centro con la séptima esfera que son Valores compartidos (*Share Values*). Los primeros tres elementos suelen considerarse como variables "duras", ya que son más concretas, medibles y más fáciles de

controlar para la gerencia. Mientras que los otros elementos son vistos como “blandos” porque son más intangibles y difíciles de manejar directamente.

**Figura 4.**

*Modelo 7S de McKinsey. 1982.*



*Nota.* Fuente: Extending McKinsey’s 7S model to understand strategic alignment in academic libraries, 2018.

Si las siete variables se encuentran alineadas facilitará la gestión del cambio organizacional y se podrán alcanzar los objetivos estratégicos. Los siete elementos, según Peters y Waterman (1982), se describen como:

**Estrategia (*Strategy*):** el plan o curso de acción en la asignación de recursos para lograr objetivos identificados a lo largo del tiempo.

**Estructura (*Structure*):** el esqueleto de la organización o el organigrama.

**Sistemas (*Systems*):** los procesos y procedimientos rutinarios seguidos dentro de la organización.

**Personal (*Staff*):** Categorías de personal dentro de la organización (por ejemplo, ingenieros),

**Habilidades (*Skills*):** las capacidades del personal dentro de la organización en su conjunto.

**Estilo (*Style*):** La forma en que los gerentes clave se comportan en el logro de las metas organizacionales; se piensa que esta variable abarca el estilo cultural de la organización.

**Valores compartidos (*Share Values*):** Originalmente denominada metas superiores, se refiere a los significados significativos o conceptos rectores que comparten los miembros de la organización.

### **Objetivos del aprendizaje**

OA1. Comprender los diferentes retos a los que se puede enfrentar una compañía al implementar un proceso de transformación digital y fortalecimiento de la cultura organizacional, brindando herramientas para la toma de decisiones y el desarrollo de habilidades gerenciales.

OA2. Entender la pertinencia de la aplicabilidad del modelo de las 7S de McKinsey como marco teórico para la gestión del cambio, durante la ejecución de un proceso de transformación digital en una organización del sector financiero.

OA3. Desarrollar el pensamiento analítico en el lector para que esté en capacidad de proponer soluciones a los diferentes retos que se puedan presentar en un proceso de transformación digital.

De esta manera el estudiante podrá aplicar el caso y desarrollar competencias, que le permita usar en procesos de transformación digital, apalancado desde la cultura organizacional, como son la toma de decisiones, liderazgo y pensamiento analítico.

El estudiante podrá desarrollar la habilidad de toma de decisiones, pues entenderá cómo desde la implementación de la transformación digital, se permitió evidenciar un proceso sistemático que ayudó a soportar la elección entre un conjunto de diferentes alternativas, con base en criterios específicos e información disponible provenientes desde diferentes fuentes de la

organización, lo que permitió soportar una efectiva implementación de la transformación digital.

También el estudiante podrá desarrollar la habilidad de liderazgo, pues a través del caso se podrá evidenciar los diferentes conjuntos de habilidades gerenciales con las que contaba las diferentes líneas directivas, donde también cada líder tuvo que desarrollar nuevas, para influir en las demás personas de la institución, buscando contagiar positivamente la forma de actuar en los diferentes grupos de trabajo, logrando que los equipos trabajaran con un entusiasmo en búsqueda de implementar la transformación digital en la organización.

Finalmente, el estudiante podría desarrollar la habilidad de pensamiento analítico, debido que a través del caso se expondrán diferentes retos, a los cuales se enfrentó la organización, además con la información proporcionada, el estudiante construirá o propondrá posibles soluciones a las problemáticas teniendo en cuenta la información del caso expuesto, también incluye un marco teórico y el contexto de la organización, donde a simple vista fueron un obstáculo para la organización en la búsqueda de la implementación de la transformación digital.

### **Preguntas de discusión y soluciones**

- 1. Teniendo en cuenta las líneas tradicionales de negocio de Finesa y su presencia en el suroccidente y eje cafetero de Colombia, ¿Qué estrategias implementaría como directivo de la compañía para lograr el volumen de ventas esperado a julio de 2022? ¿Cómo debían comunicarlo a todo nivel de la organización?**

La estrategia es clave para el éxito de un modelo de negocio al ser dinámica, reflexiva y centrada en la competencia. Su objetivo es crear una posición única y valiosa, brindando sentido y dirección al desarrollo del modelo de negocio en su totalidad. (Hambrick y Fredrickson, 2001; Magretta, 2002; Tikkanen et al., 2005; Morris et al., 2005, George y Bock, 2011; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011; Wikström et al. 2010). La estrategia general de la empresa debe estar



alineada con todas las líneas de negocio y áreas para asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva y eficiente y se pueda dar un foco a los objetivos que se quieren lograr.

Para el caso de Finesa, una de las grandes ventajas competitivas de la compañía fue el compromiso de todo un equipo que conocía muy bien el mercado y sabían del gran potencial que tenían en sus manos, pero había una gran debilidad, y consistía en la manualidad de los procesos administrativos, que a pesar de su naturaleza eran efectivos bajo las condiciones de negocio anterior, pero debido al plan de expansión que se deslumbraba, era necesario centrar la atención, en una de las estrategias considerada la más importante, **1) implementar una transformación digital a todo nivel**. Teniendo como base este objetivo, la compañía definió que este sería el camino para conseguir y recuperar volumen en las ventas, también fue necesario ser más competitivos y a su vez obtener una mayor presencia nacional. Fue un momento de necesidad y oportunidad, el cual permitió ser más eficientes en el proceso de captura de nuevos clientes y complementar parte de la facturación perdida. Esto llevó a la compañía a la decisión de **2) abrir nuevas oficinas en el 2019, en Medellín, Bogotá y Barranquilla**, buscando atender clientes de forma directa. Luego en el 2020 aparece **3) una nueva línea de negocios llamada Finecar**, es un Marketplace de vehículos, debido a la escasa oferta, era necesario contar con una plataforma que permitiera ofrecer vehículos de primera mano, lo que permitió dar el uso directo a los recursos desembolsados. Para el 2021 amplió **4) su portafolio con Finesa Cash**, el cual buscó pignorar los vehículos de los usuarios para generar créditos de libre inversión, las cuales complementarían la tradicional línea de vehículos. Así mismo en la búsqueda de la estrategia se identificó que es estos nuevos clientes exigían consumir créditos bajo una nueva forma, dado el entorno VUCA<sup>7</sup>, donde existe mayores competidores y clientes más exigentes, quienes operan

---

<sup>7</sup> El término VUCA se usa para describir entornos caracterizados por una alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. (Gil, Martin, & Baldivieso, 2021)

bajo una era totalmente digital; para esto fue necesario crear capacidades internas, en especial tecnologías de la información, la cual buscó desarrollar aplicativos WEB, donde los usuarios accederían para solicitar servicios, aplicar a créditos de forma más segura y rápida, logrando así una mayor cercanía con sus clientes. Esto generó un impacto directo en la facturación, logrando igualar los ingresos perdidos en menos de 3 años.

Por otro lado, buscando comunicar las estrategias, fue necesario el compromiso del gobierno corporativo como patrocinador para la efectiva implementación de la transformación digital. Todo esto basado en la premisa de haber entendido y haber comunicado eficazmente el verdadero impacto que tendría el negocio y el terreno que permitiría ganar a la compañía, para la sostenibilidad Finesa. por tanto, se generó **un efecto en cascada a todo nivel de la organización** para comunicar el compromiso de todos en este proyecto, generando así una visión compartida para empoderar todas líneas de liderazgo y empleados de la organización, en búsqueda de concientizar y buscar agilizar la implementación de la digitalización, soportado en la experticia de su personal quienes conocían ampliamente el mercado y el negocio financiero de vehículos. Sumado a esto la decisión de **haber incluido nuevos roles que apoyarían su ejecución**, utilizando metodologías de innovación y co-creación con sistemas ágiles para la implementación del proyecto en la organización.

**2. Teniendo en cuenta el plan de expansión nacional, ¿Cómo podría usted garantizar la descentralización de decisiones en la compañía, qué áreas fortalecería y cuáles conformaría para hacer frente a la transformación digital?**

Antes de resolver la pregunta, se debe entender lo que abarca un proceso de toma de decisiones. Existen diversos autores, como, por ejemplo, encontramos la teoría de las perspectivas donde Kahneman y Tversky (1979) postulan que las personas toman decisiones

basadas en cómo perciben las ganancias y las pérdidas potenciales, y no solo en términos absolutos. Además, muestra que las pérdidas se sienten más intensamente que las ganancias, lo que lleva a la aversión al riesgo. A modo de complemento, el modelo de toma de decisiones de James March y Johan Olsen (1976) enfatiza en la racionalidad limitada y la incertidumbre. Combina la búsqueda de alternativas con la satisfacción de criterios y considera el proceso como un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación. Lo anterior, aterriza a que la toma de decisiones reconoce la influencia de la percepción y la subjetividad, en lugar de considerarlo puramente racional y objetivo.

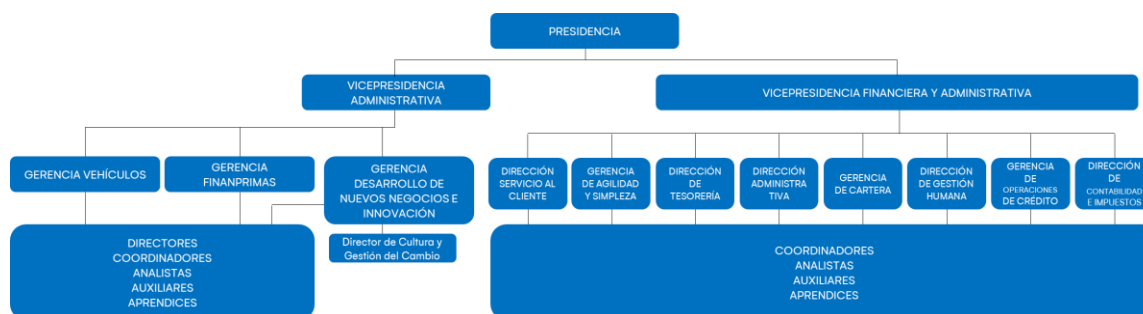
Para el caso de Finesa, con el fin de delegar la toma de decisiones en las líneas de liderazgo de la organización, desde la presidencia como patrocinador de la transformación digital, fue necesario realizar una **1) entrega basada en el contexto actual de la compañía y hacia donde querían llegar**, esta entrega entre la presidencia y las diferentes líneas de liderazgo; incluyó vender el impacto positivo que tendría este cambio para la compañía, entender que esta era la salida al crecimiento que todos esperaban. Además, **2) informar cómo cada gerencia debería estar engranada con las demás áreas**, teniendo en cuenta los nuevos objetivos compartidos, que permitieron apalancar la estrategia global de la organización. De esta forma **3) se entregó todo el empoderamiento a las gerencias y direcciones**, lo que permitió la toma de decisiones fundadas en datos y hechos, puesto que también fue necesario la construcción y aparición de informes o reportes digitales en Power BI<sup>8</sup>, como también la creación de comités regionales, lo que ayudó y garantizó una ágil respuesta antes los cambios y necesidades del

---

<sup>8</sup> Power Business Intelligence (Power BI): Es un conjunto de herramientas que pone el conocimiento al alcance de todos y nos brinda acceder a nuestros datos de forma segura y rápida, generando grandes beneficios para nosotros y para nuestra empresa. Es un sistema predictivo, inteligente y de gran apoyo, capaz de traducir los datos (simples o complejos) en gráficas, paneles o informes por sus cualidades como la capacidad gráfica de presentación de la información, o la integración de Power Query: el motor de extracción, transformación y carga (ETL) incluido en Excel. (Deloitte, 2023)

mercado para la toma de decisiones con una mayor fluidez basado en la información real de negocio, teniendo en cuenta la expansión en la cobertura en todo el territorio nacional que se realizó y las nuevas líneas de negocio que aparecieron.

Por otro lado, **4) las áreas de tecnología y Recursos humanos, consideradas áreas claves para el proceso de transformación, vieron un ajuste en sus estructuras y cambio en sus nombres**, Tecnología pasó a ser (Agilidad y simpleza), con un crecimiento del 300% en su personal, fue necesario ajustar subprocesos tales como arquitectura, testing, Ciberseguridad, mesa de ayuda, y Telecomunicaciones, por otra parte recursos humanos paso a ser (Talento increíble) buscó atraer y retener el mejor talento con lo que garantizó contar con el recurso necesario e idóneo para el plan expansión. También **5) la aparición de nuevas áreas, un ejemplo de ellas se encontraba en cabeza de la Gerencia de Desarrollo de Nuevos Negocios e Innovación**, la cual incluyó como responsabilidad la búsqueda de nuevas arenas o nuevos negocios, también esta gerencia incluía una dirección a cargo con el propósito de liderar aspectos de cultura que permitieron encaminar a la organización a la implementación eficaz de la digitalización. Así mismo las áreas de comunicaciones y mercado pasaron por una reestructuración, buscando dar mayor visibilidad del negocio a través de los diferentes frentes que componen un ecosistema digital, como lo fue la creación de un sitio web oficial, email marketing, landing pages para la captación de leads, redes sociales como Instagram, Facebook, LinkedIn, blogs, webinars y pautas digitales a través de Google Ads y Meta Business, la cual mejoró significativamente la interacción con sus clientes.

**Figura 5.***Organigrama de Finesa. 2022.*

*Nota.* Fuente: Elaboración propia con datos de Finesa.

3. **Teniendo en cuenta que la organización estaba conformada por empleados con una antigüedad laboral promedio de 10 años y sistemas que requerían actualización, ¿Qué herramientas informáticas se debieron implementar para optimizar procesos operativos? ¿Cómo gestionaría usted la capacidad de adaptación y la resistencia a estas nuevas tecnologías?**

En Finesa durante la transformación digital se lograron implementar más de diez (10) nuevos aplicativos para el manejo de información de manera exitosa. Entre ellos encontramos **Onbase**, aplicativo que se utilizó como repositorio de la documentación de los créditos, **Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP)** para centralizar la operación del negocio, sistema de Gestión de la relación con el cliente (**CRM**) para centralizar todos los toques comerciales (ventas y mercadeo) y de servicio con cada cliente, **creación Portal Clientes** con el fin que los clientes pudiesen autogestionar su crédito y así disminuir las solicitudes a Servicio al cliente y mejorar la experiencia del usuario al encontrar soluciones rápidas y oportunas. Adicional, aplicativos más tecnológico como **Expresia** el proveedor donde se construyó el código del sitio web, creación de Redes sociales como Instagram, Facebook e LinkedIn, así como la creación de dashboard en línea con Power BI, entre otras. Al principio no fue fácil,

puesto que había comportamientos análogos muy arraigados como el manejo del papel, uso de archivadores, conocimiento solo de aplicativos inhouse o herramientas de Excel. Sin embargo, la apertura a retar todos los días el rol, sumado al movimiento persuasivo positivo que generaba la alta gerencia dentro de todos los niveles de la organización e intensivas capacitaciones hizo que el cambio fuera menos traumático y se lograra el objetivo.

Por otra parte, debido a la presencia de una resistencia, sobre todo en los funcionarios quienes llevaban más tiempo en la organización, a interactuar con procesos más ágiles que implicaban el uso de herramientas tecnológicas o de desaprender lo que por tanto tiempo habían desarrollado, adaptarse a estos cambios al principio costó. No obstante, el hecho de tener una visión clara de los líderes sumado a la pandemia del Covid-19, hizo que las personas entendieran más rápidamente la importancia de aceptar estas nuevas modalidades de trabajo y adaptarse a ellas con disposición. esto lo explica muy bien la teoría del cambio organizacional de **Lewin (1951)**, Esta teoría se basa en el modelo de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. En el caso de Finesa, se observa que al principio hubo resistencia al cambio debido a comportamientos arraigados y a la falta de familiaridad con las nuevas herramientas tecnológicas. Sin embargo, mediante la apertura a desafiar roles, el liderazgo persuasivo de la alta gerencia, intensivas capacitaciones y la pandemia del Covid-19 como un factor externo que aceleró la aceptación del cambio, se logró superar la resistencia y adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo.

- 4. Para hacer frente a la transformación digital, ¿Qué conocimientos considera usted que debían adquirir el equipo de Agilidad y Simpleza (Tecnologías de la información)? ¿Qué competencias debieron ser desarrolladas por líderes encargados de la implementación para movilizar sus respectivos equipos de trabajo?**

Para garantizar la implementación al interior de la organización de los diferentes aplicativos, el área de agilidad y simpleza fue dividido por habilidades y responsabilidades tales como: seguridad informática, programadores, desarrolladores de software y gestión de bases de datos, todo esto apoyado a través de la gestión de proyectos, esto generó que fuera una de áreas que mayor crecimiento porcentual presentó en el número personas. Esta decisión fue necesaria debido a los diferentes frentes que abarcó el proceso de digitalización en la compañía. La primera consistió en la implementación del ERP institucional, que por sus siglas en inglés traduce los sistemas de planificación de recursos y esta se orientó a los procesos internos de la compañía y en entender cómo se relacionan entre ellos, con especial foco en finanzas y productividad. Por otro lado la implementación del CRM por sus siglas en inglés, traduce gestión o administración de relaciones con clientes, proporcionando un lugar central de almacenamiento de datos de sus clientes y clientes potenciales, lo que permitió un seguimiento de las interacciones con clientes y compartir información importante a todo el equipo comercial, ofreciendo a Finesa una visión integral de sus clientes. Un tercer frente fue Analíticas, la implementación de Analytics a través de Power BI, es una herramienta que permitió contar con información para toma decisiones estratégicas, esta herramienta de inteligencia empresarial analizaba datos históricos y actuales y presentan conclusiones en formatos visuales, de manera más intuitiva. Y finalmente el desarrollo de interfases y aplicativos webs que permitieron mayor cercanía con sus clientes directos para facilitar el posicionamiento de las ventas. Las áreas de apoyo internas de clasificaron: en arquitectura, testing, Ciberseguridad, mesa de ayuda, y Telecomunicaciones.

En Finesa los líderes a través de la historia era considerados personas que contaban con la

convicción y suficiente confianza para movilizar a sus equipos de trabajo, lo que permitió cascadear con bastante pasión la implementación digital, pero en la búsqueda de contar con líderes que tuvieran un efecto aún más multiplicador con todos sus equipos, los líderes fueron entrenados en liderazgo con *feedback* continuo, donde se fortalecieron aspectos tales como: relacionamiento, persuasión, comunicación asertiva y gestión al cambio, lo que permitió mejorar la habilidad para desarrollar personas. Por tanto, fue posible alinear sus equipos con la estrategia, pero todo esto muy apalancado con la construcción y desarrollo de la cultura, lo que permitió encaminar y permear a toda la organización a una implementación eficaz de la digitalización.

Las anteriores soluciones se pueden ver claramente aterrizadas según, *McKinsey Global Institute* (2018) a “la capacidad de liderar y gestionar una organización en un entorno digital que también incluyen habilidades como la gestión del cambio, la gestión de equipos, la gestión de proyectos ágiles y la gestión del riesgo tecnológico”.

**5. Teniendo en cuenta el cambio de presidencia ¿Considera que el estilo de liderazgo de Pablo S. es el adecuado para asumir este rol y dirigir exitosamente el proceso de transformación digital? Además, ¿Qué estilo de liderazgo debían tener los cargos directivos de la compañía para gestionar las resistencias que se pudiesen presentar en el proceso de implementación?**

Se usó como base los estilos de liderazgo propuestos por Daniel Goleman (2011) en donde hace alusión a que:

Un liderazgo autoritario (visionario) es el que tiene una visión clara a largo plazo y con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión; liderazgo coach su principal objetivo es el desarrollo del talento de las personas; liderazgo conciliador gira en torno a las personas y se esfuerza para que la relación entre personas sea armónica; liderazgo democrático en donde los



trabajadores tienen voz y voto en las decisiones, es decir, se toman por consenso; liderazgo ejemplarizante donde el líder implanta estándares muy elevados de rendimiento marcando unas pautas muy concretas y, finalmente, liderazgo dominante (o coercitivo) en donde el líder manda y ordena lo que se tiene que hacer con instrucciones precisas y sin consultar con nadie de su equipo.

En este caso, Pablo Sanint, contaba con un estilo para liderar este proceso de transformación digital. Lo anterior porque es un profesional con visión, pensamiento crítico y ético. Estas cualidades le permitieron posicionarse como un presidente cercano, visionario, creyente que la digitalización traería excelentes resultados. Además, fortaleció su equipo de trabajo con líderes innovadores, jóvenes, con ideas frescas y con visión de hacer crecer la compañía a otro nivel. Líderes que a través de la formación constante contagiaron a los que ya estaban y convencerlos de que la digitalización traería resultados muy positivos para la compañía. En noviembre del 2021 Pablo asumió la presidencia y, seis meses después, logró que Finesa tuviera \$1 billón de pesos COP de cartera, cifra nunca vista en la compañía, lo que reflejaba que el esfuerzo, la visión y las nuevas ideas estaban dando frutos.

Respecto a la segunda pregunta, para lograr una nivelación rápida de gestión de equipos en los líderes que ya estaban en Finesa, se empezó a fortalecer el entendimiento sobre estilos de liderazgo (principalmente el democrático y visionario), la importancia del empoderamiento, tener un pensamiento de “no valide tanto que hacer”. También, desde la alta gerencia se promovió un liderazgo enmarcado en la cultura, empezando por su nuevo presidente. Buscando constantemente el trabajo en equipo, en dar contexto sobre las situaciones de la organización y sobre lo que se está trabajando y visionando para el crecimiento de esta. Finalmente, entender que todos los líderes fueron claves en la implementación mostrando una codependencia para el

logro superior, con el apoyo transversal de todos los gerentes. (co-creando y rayando con múltiples opciones) y que el liderazgo adaptativo permitió que se ajustaran a las diferentes situaciones buscando cocrear con empatía.

**6. ¿Qué le propondría al equipo de Talento increíble para que pueda atraer el personal adecuado para enfrentar el plan de expansión y la transformación digital?  
¿Qué acciones recomendaría para mantenerlos altamente motivados?**

Atraer talento increíble no fue tarea fácil para el equipo de Recursos Humanos, que a partir del 2022 se comenzó a llamar “Talento increíble”. Lo anterior porque las exigencias de los perfiles que la compañía estaba empezando a requerir eran cada vez más tecnificados, especializados, por lo que demandaban un mayor nivel de búsqueda y dedicación para atraer la persona indicada. Adicional, tuvieron que analizar cómo estaba el mercado a nivel salarial y evaluar la inversión a de reclutamiento de los diferentes perfiles, con el fin de aumentar la posibilidad de permanencia de la persona que llegase a ocupar el cargo. Fue así como en el 2019 aplicativos como **LinkedIn, CompuTrabajo y Hunters especializados** empezaron a conformar la red de reclutamiento para Finesa, lo que les permitió tener un mayor alcance e impacto en las convocatorias, así como un mejor perfilamiento para las respectivas vacantes que se fueron necesitando a causa del crecimiento de la compañía y de la transformación digital. Finalmente, estas exigencias hicieron que se incrementaran más los estándares de entrevistas a tal punto que para muchas ocasiones ya no solo era Talento increíble quien definía a la persona, sino que había un involucramiento más activo de quien sería su jefe directo.

Por otra parte, hay muchas teorías de motivación, como, por ejemplo, teoría de las necesidades (McClelland) que se centra en tres necesidades básicas de los individuos: necesidad de logro, necesidad de afiliación y necesidad de poder; teoría de los dos factores de motivación

(Herzberg) donde propone que existen dos conjuntos de factores que influyen en la motivación y la satisfacción laboral de las personas: factores higiénicos y factores motivacionales; y la teoría X e Y (McGregor) donde la primera asume una visión pesimista de los empleados y la segunda una visión positiva de los mismos; pero cada empresa adopta la que mejor considere que se ajusta a sus procesos y visión del negocio. Según Pablo Orellana (2019), la motivación laboral se define como “la reacción de los colaboradores de una empresa a estímulos atractivos, permanentes y que generan buen desempeño”. En este caso, la solución que Finesa viabilizó fue realizar su calificación con Great Place to Work ® para revisar y entender mejor las razones del incremento de rotación de personal. Con los hallazgos, la compañía logró entender que algo no estaba bien y que sus empleados no se sentían tan felices y motivados como se creía. Por lo anterior, se tomó como plan de acción el robustecimiento del portafolio de beneficios para sus empleados agregando prima extralegal cada seis meses, media jornada libre al mes, vestuario flexible, horario flexible, auxilio de gafas, entre otros. Además, mejoró su capacidad de retener a las personas brindándoles formación adicional con diplomados, fortaleciendo el plan carrera o mejoras significativas de salarios.

**7. Teniendo en cuenta los atributos culturales definidos por Finesa ¿Considera que fueron apropiados para apalancar la estrategia de la cultura y garantizar una correcta implementación de la transformación digital?**

Desde el enfoque cultural, Thévenet (2003) planteó que la empresa dispone de una identidad, de una “personalidad que la distingue del resto; así, dos empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de las teorías de la organización (sector de actividad, tecnología utilizada, tamaño, grado de centralización) se distinguirán por su identidad”.

Para el caso de Finesa, la construcción de los atributos de cultura fue liderada por el

director de Cultura y Gestión del Cambio, con el apoyo de la presidencia y su equipo primario, entendiéndose como vicepresidentes ejecutivos y Gerentes de primera línea. Esta construcción y adopción fue positiva y se consideró apropiada en la medida en la que todos fueron participes de la construcción y definición de los atributos culturales. Estas se basaron en lo que se quería conservar y desarrollar de la misma cultura de Finesa, la cual buscó evolucionar sin perder la esencia. Por tanto, surgieron dos atributos que son: deja tu huella y reta tu rol. El primero corresponde un frente relacional, es decir, la capacidad de generar cercanía y trabajo en equipo con el reconocimiento de generar valor y diversidad; con el propósito de poner al cliente en el centro y brindar experiencias únicas y cautivadoras. El segundo estaba orientado hacia la acción, o consecución de lograr de las metas; es decir, trazarse metas ambiciosas y tomar así decisiones con criterio o conocimiento de la compañía. De esta manera ambas fueron vistas como una pareja o dupla, como el “perfect match” para toda persona en Finesa, es decir, buscó generar un relacionamiento eficaz, pero a la vez también aportando a la consecución de logros o resultados positivos. Por tanto, en la medida que se hizo uso de estos atributos, se fortalecieron los movilizadores de la estrategia en el proceso de transformación digital.

**7.1. Si usted fuese el director de Cultura y Gestión del Cambio de Finesa, ¿Qué acciones desarrollaría para potenciar la cultura organizacional existente para hacer sostenible y viable la implementación?**

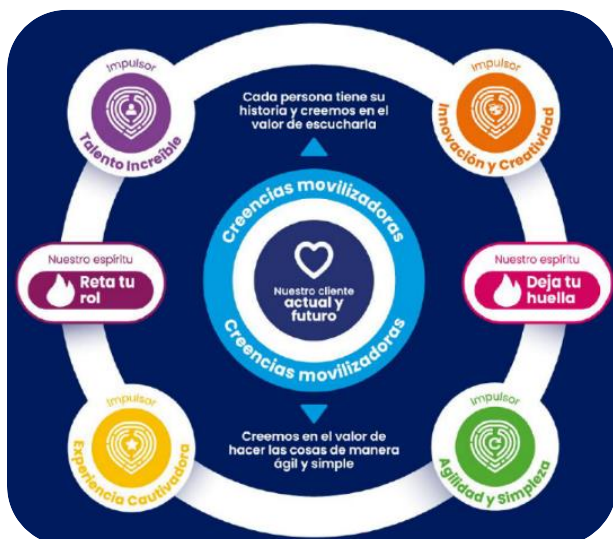
Schein en 1999 (como se citó en Rodríguez, C. 2016), la Cultura Corporativa se puede entender como identidad social, es decir como una fuerza restrictiva o impulsora; también como producto aprendido de la experiencia grupal, además del resultado de un proceso continuo de integración interna en tiempo, en espacio y en adaptación al contexto y se perciben como presunciones compartidas. También, se puede definir la Cultura Empresarial como aquella que

“comprende aquellos patrones de creencias, valores, prácticas y artefactos que definen a sus miembros lo que son y la manera de hacer las cosas”. (Bolman y Deal, 1984)

Para buscar desarrollar la cultura y aprovechar esta fortaleza de la compañía, se llevó a cabo **entrevistas con las líneas liderazgo**, de esta manera se observó e identificó, en sus participantes cuales eran sus expectativas y contrastarlo con el análisis documental o la estrategia de expansión que se había definido previamente. Esto con el fin de proponer **una guía de cultura** (Ver Figura 6), la cual fue construida en varias sesiones de co-creación para mostrar un nuevo vivir. Esta guía fue desplegada por área, e incluía (lenguaje, sistemas y cambios) los cuales hicieron parte de la nueva estrategia. De esta forma surgió el concepto de somos “inigualables”, el cual consistió en **encontrar un propósito que movilizara**, construyera historia, generando así la capacidad de escuchar a los otros y vivir para contar lo vivido, para así encontrarse con el mejor talento y aportar para que todos lo fuesen. Además inigualables consistió en crear soluciones simples y ágiles dando valor a la creatividad para ser cada vez más innovadores, en el centro de la ruta de la cultura se ubicó al cliente (actuales como futuros), los cuales se eran soportados por cuatro impulsores, 1.la innovación y creatividad, 2.agilidad y simpleza, 3. talento increíble, y 4. experiencias cautivadoras, bajo el apoyo de dos atributos culturales, mencionados previamente, “reta tu rol” en cada uno en los puestos de trabajo y “deja tu huella” en cada labor realizada, como se pueda evidenciar gráficamente a continuación:

**Figura 6.**

*Mapa de la cultura Finesa. 2022.*



*Nota.* Fuente: Ruta de la cultura Finesa.

### **Planeación de actividades pedagógicas.**

Este caso de estudio sirve como herramienta de enseñanza y de análisis para estudiantes que cursen programas de Maestría en Administración de Empresas o carreras de ciencias administrativas y económicas, específicamente para asignaturas como Dirección y Desarrollo de Capital humano, Habilidades de Gestión y Liderazgo, y Teoría de Organizaciones.

Esta proporciona los conceptos y obstáculos que se pueden presentar en una empresa del sector financiero, con más de veinte años de trayectoria, cuando se realiza la implementación de una transformación digital, así mismo la necesidad del desarrollo cultural dentro de la organización.

1. El estudiante recibirá previo a la entrega del caso, la documentación relacionada con la teoría de McKinsey 7s y además también podrán revisar documentación alternativa y

disponibles a libre demanda en diferentes repositorios de información.

2. Se procederá, por parte del docente a la realizar la contextualización de la teoría proporcionada, donde aclararan dudas sobre el marco teórico.
3. Se entregará por parte del docente el caso, la cual incluirá la historia de Finesa y además se plantearán los diferentes retos a los que se enfrentó Finesa, teniendo en cuenta cada una de las dimensiones del modelo, lo que le permitirá al estudiante proponer soluciones a los retos, generando así una propuesta para cada uno de ellos.
4. Se discutirá el caso con los estudiantes de forma individual o en grupos (máx. 4 personas) según tamaño del curso, donde expondrán las posibles soluciones del caso, teniendo en cuenta el material aportado, marco teórico, historia de la compañía, y retos.
5. Se analizarán y contrastarán las diferentes alternativas expuestas por los estudiantes, con las soluciones reales del caso, con la finalidad de evidenciar el entendimiento del caso y la correcta aplicación del modelo de McKinsey en el proceso de transformación digital, acompañada de retroalimentación del profesor.
6. Se concluirá y se calificará según la métrica propuesta por el profesor, teniendo en las soluciones proporcionadas a los retos, así mismo el uso general y adecuado a toda la información proporcionada como la discusión participativa del estudiante.

## ANEXO A.

<b>MBA</b>	<b>INSTRUMENTO DE ENCUESTA</b>  <b>RETOS ORGANIZACIONALES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL. CASO FINESA</b>
<b>7S de McKinsey</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Estrategia</b>	<p>¿Qué diferenció a Finesa de la competencia para lograr su evolución en estos últimos años?</p> <p>¿Cuáles fueron los factores de éxito de Finesa?</p> <p>¿Cuáles eran las unidades de negocios antes y después de la implementación?</p> <p>¿Por qué deciden que Finesa debía empezarse a montar en la ola digital?</p>
<b>Estructura</b>	<p>¿Cómo operaba la toma de decisiones (centralizada o descentralizada) antes y después de la gran evolución?</p> <p>¿Cómo estaban conformadas las áreas antes y después de implementación?</p>
<b>Sistemas</b>	<p>¿Con qué herramientas informáticas se contaba antes de la implementación?</p> <p>¿Qué sistemas de información fueron necesarios adquirir?</p>



	¿Qué procesos administrativos (Finanzas, comerciales) debieron ser ajustados para lograr la implementación?
<b>Valores compartidos</b>	¿Cuál era la percepción sobre los valores que se incorporan en la compañía para los managers poder lograr la implementación?
	¿Cuáles fueron las estrategias implementadas por los managers para alinear e interiorizar la búsqueda de los logros desde los aportes individuales de los trabajadores?
<b>Habilidades</b>	¿Cuáles eran las competencias más fuertes de los líderes encargados de la implementación de la nueva cultura?
	¿Qué competencias se debían desarrollar para asegurar el éxito y la continuidad de la implementación de La Transformación digital?
<b>Estilo</b>	¿Cuál era la percepción del nivel de aporte de los líderes para el logro de la implementación de la transformación digital?
	¿Qué nuevos estilos de liderazgos se debían desarrollar?
<b>Staff</b>	¿Se contaba con el suficiente personal, y cómo se fundamentaban los procesos de selección, capacitación, evaluación, retención y compensación para asegurar la implementación de transformación digital?
	¿Fue necesario construir equipos de trabajo para la implementación?

## Referencias bibliográficas

- Bolman y Deal, L. G. (1984). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco, CA: *Jossey-Bass*.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (s.f.). ¿Qué es Empresas en crecimiento MEGA? *Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*.  
<https://www.camaramedellin.com.co/quiero-un-servicio-para-mi-empresa/que-es-empresas-en-crecimiento-mega#>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (January-February de 2011). How to Design A Winning Business Model. *Harvard Business Review* , 100-107
- Concur Technologies, Inc. (12 de Enero de 2022). Gobierno corporativo: ¿Qué es y cómo implementarlo? *SAP Concur*. <https://www.concur.co/news-center/gobierno-corporativo-que-es>
- Cox, A. M., Pinfield, S., & Rutter, S. (2018). Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries. *Emerald Publishing*, 16.
- Deloitte. (2023). ¿Qué es Power BI? *Deloitte*.  
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/que-es-power-bi.html>
- Federación de Aseguradoras Colombia [Fasecolda] (2023). Ciudades y ramos. *Fasecolda*.  
<https://fasecolda.com/fasecolda/estadisticas-del-sector/ciudades-y-ramos/>
- Federación de Aseguradoras Colombia [Fasecolda]. (s.f.). Nosotros. *Fasecolda*.  
<https://fasecolda.com/fasecolda/nosotros/>
- Finesa. (2021). Finesa, miembro de Colombia Fintech. *Finesa*.  
<https://www.finesa.com.co/blog/finesa-miembro-de-colombia-fintech>
- Finesa. (2021). Nuestra historia. *Finesa*. <https://www.finesa.com.co/conocenos/>

- Finesa. (2022). Ruta de la cultura Finesa. Santiago de Cali. *Finesa*.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35 (1), 83-111
- Gil, M. Q., Martin, M., y Baldivieso, S. (2021). ENTORNOS DIGITALES Y MUNDO VUCA. *Libro de Resúmenes y Presentaciones de la 1º Jornada Entornos Digitales y Mundo VUCA*. San Luis. *Nueva Editorial Universitaria*.
- Goleman, D. (2011). Leadership. The Power of Emotional Intelligence. *More than Sound LLC*.
- Great Place to Work. (s.f.). ¿Quiénes somos? *Great Place to Work*.  
<https://www.greatplacetowork.com.co/es/somos-gptw/quienes-somos>
- Hambrick, D. C., Fredrickson, W. C. (2001). Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive* 15 (4): 48-60
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959). The motivation to work. New York: Wiley.
- IBERDROLA S.A. (2023). De la generación 'baby boomer' a la 'posmilenial': 50 años de cambio. *IBERDROLA*. <https://www.iberdrola.com/talento/generacion-x-y-z>
- March, James y Johan Olsen (1976), Ambiguity and Choice in Organizations, Noruega: *Universitetsfolaget*.
- McClelland, D. (1961). The Achieving society. *D. Van Nostrand Company, Inc*. New York.
- McGregor, D. (1960). The human side of Enterprise. *The McGraw-Hill Companies, Inc*. New York.
- Kahneman, D. and Tversky, A. (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, *Econometrica*, vol. 47, pp. 263-291.
- La Nación. (2014). La cultura se come a la estrategia para el desayuno. *La Nación Argentina*.  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-cultura-se-come-a-la-estrategia-para-el-desayuno-nid1654901/>

- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-93
- Medina, M. (2023). En Colombia hay más de 18 millones de vehículos registrados, la mayoría son motocicletas. *Infobae*. <https://www.infobae.com/colombia/2023/02/01/en-colombia-hay-mas-de-18-millones-de-vehiculos-registrados-la-mayoria-son-motocicletas/>
- Morris, L. 2009. Business Model Innovation The Strategy of Business Breakthroughs. *International Journal of Innovation Science* , 1 (4), 191-204.
- Orellana, P. (2019). Motivación Laboral. <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-laboral.htm>
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. *Nueva York: Warner*.
- R, K. R. (Julio, 2017). Principles of Management. Kerala: *Jyothis publishers*.
- Registro Único Nacional de Tránsito [RUNT]. (2022). Balance del primer semestre del 2022. Sector tránsito y transporte en Colombia. *Bogotá. Cifras RUNT*.  
<https://www.runt.com.co/sites/default/files/Cifras%20Balance%20Semestre%202022.pdf>
- Registro Único Nacional de Tránsito [RUNT]. (2023). ¿Qué es el RUNT? RUNT.  
<https://www.runt.com.co/sobre-runt/que-es-runt>
- Registro Único Nacional de Tránsito [RUNT]. (2023). Dashboard Finesa. Cifras RUNT. *Intempo*.
- Schein, E. H. (1999). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: *Jossey-Bass*.
- Sheahan, K. (2012). How an Organizational Culture Can Affect Leadership.  
[http://www.ehow.com/facts\\_6340197\\_organizational-culture-can-affect-leadership.htm](http://www.ehow.com/facts_6340197_organizational-culture-can-affect-leadership.htm)
- Talwar, P. (2006). *Human Resource Management*. Gyan Publishing House.

Tikkanen, H., Lamberg, J. A., Parvinen, P., & Kallunki, J. P. (2005). Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43 (6):789-809.

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