
Bancolombia, una compañía intraemprendedora

En el mundo empresarial existen todo tipo de reconocimientos para las compañías exitosas. Pero quizás uno de los que más han buscado las empresas en los últimos años ha sido el título de “innovadoras”. Llevar ese apellido a cuentas es motivo de gran orgullo, aunque implica también un alto grado de responsabilidad y compromiso.

Hasta hace algún tiempo dicho reconocimiento era otorgado a grandes organizaciones. Compañías con presencia en varios países, miles de empleados y sobre todo con mucho dinero para arriesgarse a proponer cosas nuevas. No en vano los grandes casos de innovación que han sido documentados, relatan las historias de Apple, Amazon, Tesla y, cómo no, los fracasos de BlackBerry y Kodak, entre otros. Tiempo después, los empresarios entenderían que, como dijo Steve Jobs, “la innovación no es cuestión de dinero, sino de personas”.

De hecho, a veces ese tipo de procesos se dificultan más en aquellas empresas que cuentan con fondos de cientos de miles de dólares o incluso millones. La burocracia que las caracteriza las vuelven lentas, cuando lo que la innovación requiere muchas veces es agilidad y velocidad.

Ese fue justamente el problema que identificó Bancolombia; una compañía de 33 mil empleados y presencia en cuatro países latinoamericanos. La necesidad de moverse más rápido llevó a sus directivos a crear una vicepresidencia de Innovación y Transformación Digital, de la cual depende la dirección de innovación.

Pilares de la innovación



Fuente: Material Bancolombia

Para Bancolombia la innovación es una mezcla de tres elementos fundamentales: laboratorio, cultura y ecosistema. El primero se refiere a esa capacidad de experimentación que permite probar cosas diferentes y estar atentos a los resultados para ver qué funciona y qué no. En ese sentido, los aprendizajes resultan

supremamente valiosos y muchas veces los experimentos no arrojan fórmulas perfectas, sino lecciones sobre cómo no hacer las cosas.

Lo anterior implica un cambio de mentalidad. En la compañía las soluciones ya no surgen arbitrariamente desde un escritorio. Hoy la apuesta está en tener más contacto con el cliente y llegar incluso a crear con ellos. Esto significa sacar a los banqueros del Excel y llevarlos a la calle para hacer validaciones.

Estos cambios sin duda alguna suponen una transformación cultural y de ahí la importancia de este segundo elemento. Los procesos de ajuste, especialmente en compañías tan grandes, pueden tomar mucho tiempo. Actualmente, la vicepresidencia de Innovación y Transformación Digital tiene un gran reto: ¿cómo lograr que dentro de cinco años esa área no sea necesaria?

Puede sonar ilógico o contradictorio. ¿Cómo es que un grupo de personas trabaja con el fin de hacer desaparecer sus cargos? El objetivo es claro: la innovación en Bancolombia debe dejar de ser un monopolio; ésta debe estar embebida en el pensamiento y actitud de los 33 mil empleados. En muchas compañías el interés de cada área -y sus colaboradores- es proteger el conocimiento y hacerse indispensables. Aquí la estrategia es opuesta. Los líderes de innovación quieren compartir lo que saben y hacerlo lo más público posible.

Es por eso que la organización constantemente ofrece formación y capacitaciones en innovación. Existe incluso un modelo bajo el cual algunos empleados dejan sus funciones durante nueve meses para dedicarse a una especie de maestría en la que aprenden sobre diferentes herramientas y metodologías alrededor de la innovación.

Pero además de fortalecer las capacidades internas, es importante ampliar el escenario. De ahí que el tercer elemento fundamental sea el ecosistema. Con utilidades de 700 millones de dólares, sería fácil pensar que este líder de la banca colombiana es capaz de hacerlo todo por su cuenta. Sin embargo, si la innovación en Bancolombia se limitara a sus recursos, tanto humanos, como físicos y financieros, la empresa estaría dejando conocimiento, tiempo y dinero sobre la mesa.

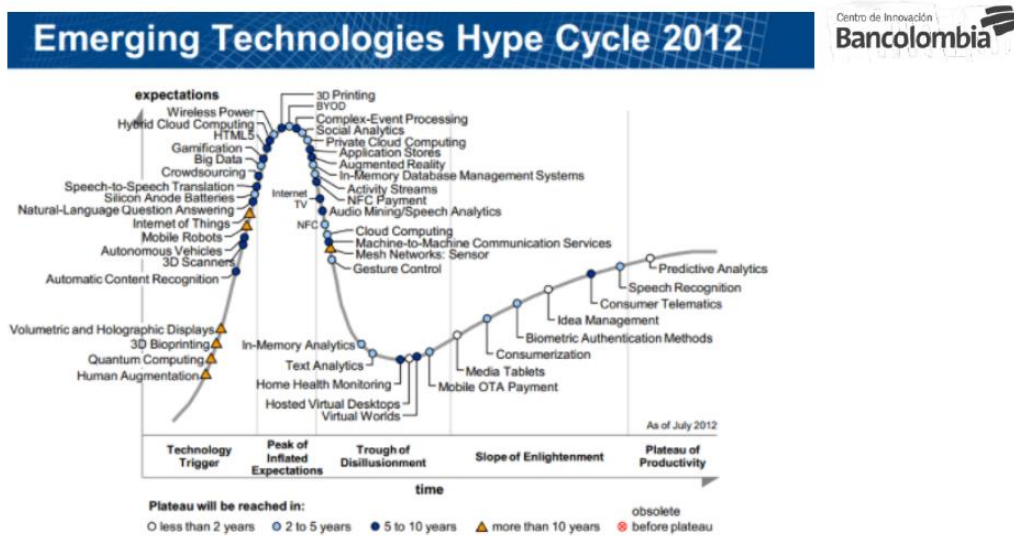
Por eso la compañía le apuesta a la co-creación con clientes, proveedores, entes gubernamentales, universidades, aliados e incluso competidores. Un ejemplo de lo anterior es lo que han hecho varios bancos para combatir los riesgos de ciberseguridad. La dinámica de la banca actual ha transformado los tipos de fraude y robo, por lo que competidores del sector han tenido que sentarse en la misma mesa a proponer soluciones que beneficien a todos.

Un modelo intraemprendedor

La detección de problemas, necesidades u oportunidades es fundamental para la generación de nuevos proyectos. Bancolombia aprovecha sus procesos de vigilancia tecnológica para detectar, de la manera más temprana posible, las tendencias. En ese

sentido, el cuadrante de Gartner – una de las grandes firmas consultoras en tecnología – resulta sumamente útil.

En el 2012, dicha gráfica mostraba datos interesantes alrededor de la analítica predictiva. Para la compañía el reto era claro: ¿cómo convertir esa gran cantidad de información recibida en oportunidades? Aunque Bancolombia no es el banco más grande del país, maneja el 50% de las transacciones nacionales. Hoy, gracias a su empeño, cuenta con capacidades analíticas supremamente potentes que le han permitido duplicar la cantidad de créditos preaprobados sin necesidad de contactar a sus clientes y sin incrementar la exposición de riesgo.



Fuente: Material Bancolombia

La gráfica de 2017 muestra los asistentes virtuales en pleno auge. Hoy cada vez más empresas que tienen presencia en internet están utilizando los denominados chatbots. Bancolombia no es la excepción. Los usuarios de Facebook tienen acceso, a través del servicio de Messenger, a un asistente virtual.

Si bien la compañía entiende la importancia de rastrear a sus competidores directos, también sabe que estar atento al surgimiento de nuevas tecnologías y startups o empresas que puedan entrar en su área de juego más adelante, es fundamental. Veamos algunas de las tendencias que están revolucionando el sector.

Blockchain

“Blockchain es una tecnología que permite la transferencia de datos digitales con una codificación muy sofisticada y de una manera completamente segura. Sería como el libro de asientos de contabilidad de una empresa en donde se registran todas las entradas y salidas de dinero; en este caso hablamos de un libro de acontecimientos digitales.

Pero además, contribuye con una tremenda novedad: esta transferencia no requiere de un intermediario centralizado que identifique y certifique la información, sino que está distribuida en múltiples nodos independientes entre sí que la registran y la validan sin necesidad de que haya confianza entre ellos”¹.

Puede sonar muy técnico, pero esta tecnología –conocida también como “cadena de bloques”- pone en jaque sistemas como el de Redeban, Credibanco y SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication). Adicionalmente, presenta oportunidades que Bancolombia ya ha considerado. ¿Qué tal si fuera posible crear una identidad digital de todos sus clientes para distribuirla internacionalmente? Esto permitiría que alguien pueda solicitar la apertura de una cuenta en Bank of America, por ejemplo, sin tener que entregar todos los documentos requeridos, pues finalmente la información estará disponible en la red.

Crowdfunding inmobiliario

El crowdfunding inmobiliario ha surgido como una gran alternativa para quienes quieren invertir sus ahorros, pero no cuentan con grandes cantidades como para comprar un inmueble. Hace un tiempo, tres jóvenes recién graduados en Bogotá lograron captar la atención de una reconocida fiduciaria nacional para desarrollar la primera plataforma de financiamiento colectivo para proyectos inmobiliarios en Colombia.

La aparición de iniciativas como esta sin duda tiene implicaciones para Bancolombia, que a propósito participa con el 48% del mercado de financiación de activos hipotecarios en el país. Justamente ahí radica la importancia de estar monitoreando el surgimiento de startups, pero no para comprarlas o hacerlas apagar; tampoco para hablar con los entes encargados de regularlas para que sean mucho más estrictos. La compañía está consciente de que lo que debe hacer es entender esos nuevos modelos y ver si sus clientes necesitan algo similar para definir qué rol puede jugar.

Contratos inteligentes

Otro de los aspectos a los que el banco le está prestando atención es a los contratos. Éstos se han hecho siempre en papel y tinta. Hoy, Bancolombia está buscando abogados que entiendan código de software para poder diseñar contratos inteligentes que puedan ejecutarse sin la intervención de personas.

Identidad digital

Hoy en día las transacciones se realizan a través de productos definidos: tarjetas débito o crédito, manillas de pago, etc. Sin embargo, dentro de cinco o diez años las personas portarán una identificación digital que les permitirá realizar transacciones gracias a un sistema de reputación. Esta tendencia es clave para Bancolombia, y aunque no estará

¹ Tomado de <http://www.innovation-hub.com/es/transformacion-digital/que-es-blockchain-y-como-funciona-esta-tecnologia/>

disponible en el futuro inmediato, la compañía está trabajando para poder ser curadora de las identidades digitales en el país.

RoboAdvisory

Los robots han venido cobrando cada vez más importancia en diferentes industrias y Bancolombia lo ha sabido aprovechar. Un robo-advisor es un robot capaz de brindar asesoría financiera a través de algoritmos, reduciendo la intervención humana al mínimo en dicho proceso.

A pesar de las implicaciones culturales que tiene, pues no resulta fácil convencer a los asesores de que ayuden a promocionar este tipo de servicios prestados por “máquinas” que en un futuro podrían reemplazarlos, la compañía le ha apostado a estos avances tecnológicos para ofrecerle mejores alternativas a sus clientes.

Un ejemplo de lo anterior es InvesBot; un robot capaz de sugerirle a alguien un tipo de inversión según su edad, capacidad de ahorro y rentabilidad objetivo. Este proyecto se materializó en 32 días hábiles. ¿Cómo? Encontrando el aliado correcto.

Con un simple clic, el sistema debita de la cuenta la cantidad autorizada por el cliente para realizar las inversiones que considera más adecuadas. En caso de que la meta establecida no se esté cumpliendo, el robot enviará un mensaje de texto con una propuesta para recomponer el portafolio, sugiriendo, por ejemplo, tener menos acciones y más renta variable. En caso de que la persona acepte –nuevamente con un simple clic- el sistema realiza los cambios automáticamente.

Este ejercicio de prospección tecnológica es supremamente importante en todas las industrias. Tener la capacidad de entender y prever cómo impactarán los negocios este tipo de avances es fundamental. En ese sentido, organizaciones como CBInsights resultan muy útiles, pues presentan información sobre las startups que están cambiando la manera de hacer negocios en diferentes sectores. A través de gráficas, este “Bloomberg de las startups” muestra la existencia de iniciativas alrededor del mundo que están desarrollando productos o soluciones para transformar algunos sectores.



Metodología SpaceX

La materialización de proyectos alrededor de oportunidades como las que se mencionaron anteriormente es posible gracias al talento humano con el que cuenta el Centro de Innovación Bancolombia (CIB) y sus bases metodológicas, que además están fundamentadas en el diseño de servicios, productos y negocios.

Hoy el CIB tiene un equipo muy diverso compuesto por diseñadores industriales, diseñadores gráficos, ingenieros de producción, ingenieros financieros, psicólogos, ingenieros de diseño de producto, entre otros. Pero además de la multidisciplinariedad, es importante tener una metodología de trabajo clara.

Es por eso que los líderes del Centro decidieron crear, a partir de una analogía entre las fases que cumplen los proyectos y las etapas que atraviesa una misión espacial, SpaceX, una metodología que muestra ese espíritu intraemprendedor de la compañía y que manifiesta la apuesta de Bancolombia por atreverse y arriesgarse a explorar nuevos escenarios sin saber a ciencia cierta lo que encontrarán del otro lado.



Fuente: Material Bancolombia

Spacebox se divide en tres fases:

- 1. Misión Espacial:** En esta fase los retos llegan al centro de comando para empezar el vuelo. Ingresan aquellos que cumplen con todos los requisitos necesarios para iniciar la misión y llegar a una solución virtual que pueda ser probada rápidamente. Para lograrlo, algunos miembros del equipo realizan salidas de campo; se van a la calle a conversar con la gente para saber qué quieren, qué necesitan, qué sueñan, qué hacen y qué sienten esos clientes potenciales para entregarles y ofrecerles lo que realmente están buscando.

Una vez hay claridad sobre lo que quieren los clientes, se construye un concepto que represente una solución a la problemática, oportunidad o necesidad que han identificado los líderes del Centro. Como cualquier emprendedor, el equipo debe preparar un pitch para presentar la iniciativa ante una junta de posibles patrocinadores con el fin de vender su idea de negocio. Si lo logran, el proyecto pasa a la siguiente fase.

Hasta hace poco, el CIB tenía hasta 90 días para completar esta fase. Sin embargo, los directivos retaron al equipo para hacerlo en 45 días y se logró; luego en un mes y ahora el objetivo es lograrlo en tan sólo tres semanas.

2. **Expedición Espacial:** En esta fase el grado de incertidumbre sigue siendo alto. El objetivo para intentar reducirlo es realizar pruebas. Es ahí cuando el concepto se lleva a un producto mínimo viable con el que se puedan hacer ejercicios de validación con el fin de confirmar o descartar teorías que se tengan sobre la solución propuesta. En caso de obtener resultados positivos, el proyecto continúa hacia la tercera y última fase.
3. **Regreso:** Durante el regreso se comparten los resultados de las dos fases anteriores con los involucrados en el proyecto. Aquí es importante recordar que el CIB no trabaja solo; cuenta con el apoyo de personas de otras dependencias, quienes desde su experiencia y amplio conocimiento en áreas específicas ayudan a perfeccionar las soluciones propuestas. Esto implica que el proyecto no le pertenezca, necesariamente, al Centro. Si lo que se está proponiendo es, por ejemplo, un nuevo medio de pago, seguramente el proyecto, durante esta fase, será entregado al área que le corresponde (Medios de pago), para que ese nuevo equipo sea el que apalanque el escalamiento de la iniciativa.

Este proceso de emprendimiento corporativo se puede resumir entonces en las siguientes etapas: exploración y descubrimiento, generación de alternativas, desarrollo a nivel de sistema y finalmente lanzamiento y explotación. El objetivo de esta metodología, como lo establece Lean Startup, es equivocarse rápido y barato.

Muchos de los proyectos mueren; bien sea porque el mercado no estaba preparado para la solución propuesta o el mismo negocio no estaba listo para implementarla, porque ésta no se ajustaba a lo que el cliente realmente quiere o muchas otras razones. Para estos retos fallidos, el CIB tiene un osario en donde son “enterrados”. También puede pasar que la iniciativa deba congelarse por un tiempo para retomarla más adelante. Para estos proyectos en lugar de un osario, lo que se tiene es una nevera.

Plink

Hace algún tiempo al CIB llegó un reto de una de las vicepresidencias de la compañía: ¿cómo unir a las personas y a las empresas –que son dos segmentos de clientes sumamente importantes- en una misma plataforma?

Durante la fase de Misión Espacial, los miembros del equipo del Centro hicieron su salida de campo para conversar con esos dos segmentos. Establecieron contacto con 24 empresas y 26 personas en Medellín, Barranquilla, Bogotá, Cali, Panamá, México y Guatemala, para entender qué era lo que querían y esperaban del banco.

Tras ese proceso de investigación, el equipo de trabajo se encontró con algo que denominó “infoxicación”, es decir, la sobreexposición que tienen actualmente las empresas y las personas a información de todo tipo, incluyendo aquella que no les resulta útil, relevante o pertinente.

Ese malestar expresado por los entrevistados reveló una oportunidad para el Centro. Luego de analizar toda la información recolectada, el equipo redefinió el reto inicial: ¿cómo crear un ecosistema digital entre comercios y consumidores? El objetivo era generar valor a partir de la información originada por la interacción y los comportamientos transaccionales entre las partes.

Pero ¿qué tiene que ver el banco con esa interacción? Durante el trabajo de campo, el equipo se dio cuenta de que Bancolombia actuaba como un conector entre el comercio y el consumidor. Gracias a la analítica de datos que surge a partir de todas las transacciones, la compañía tiene información suficiente para conocer los hábitos de consumo de sus clientes. Por otro lado, los establecimientos comerciales quieren llegar a los usuarios, pero no saben cómo.

A partir de lo anterior, el equipo de trabajo desarrolló un concepto que recibió el visto bueno de la junta. Posteriormente, se diseñó, con una herramienta gratuita como Marvel App, un prototipo que les permitiera hacer validaciones rápidas.

Fue así como surgió Plink, una plataforma que facilita la unión de establecimientos comerciales con personas a través de sus hábitos de consumo. Al descargar la aplicación en su dispositivo móvil y realizar el registro, los usuarios encontrarán ofertas, beneficios y recomendaciones que se ajustan a sus hábitos de consumo.

Por su parte, los establecimientos comerciales tendrán la posibilidad de personalizar y publicar sus ofertas, teniendo acceso además a las métricas de su comportamiento en cada punto de venta, con el fin de conocer sus particularidades, pero sobre todo tener información valiosa que les permita entender mejor a sus clientes. En últimas, estas estrategias de mercadeo direccionadas permitirán activar la demanda, llegar a nuevos consumidores y fidelizar los actuales.

Resultados como este son posibles gracias a que la organización constantemente está retando el presente para construir el futuro. Bancolombia tiene claro que la innovación parte de todos esos colaboradores que deben sentirse siempre incómodos con lo que hacen para desafiar el statu quo y buscar nuevas formas, nuevos escenarios.

Conclusiones

- ✓ La innovación debe ser vista como una sumatoria de actores, en lugar de percibirla como procesos aislados que se llevan a cabo por ciertas personas en particular.
- ✓ Hay cosas que las compañías podrían hacer solas, pero tomaría mucho más tiempo. ¿Por qué no hacerlas entonces en conjunto con algún aliado?
- ✓ La innovación implica sentirse constantemente incómodo con lo que se hace para poder desafiar el statu quo y pensar en cosas nuevas.
- ✓ La multidisciplinariedad en los equipos de trabajo es fundamental.
- ✓ El proceso de vigilancia tecnológica es vital. Estar atento a las tendencias es muy importante para saber cómo se están transformando las industrias.
- ✓ Tener una metodología clara, que además permita equivocarse rápido y barato, es clave en los procesos de intraemprendimiento.
- ✓ Las grandes compañías deben encontrar la manera de ser más rápidas y ágiles ante la burocracia que normalmente las caracteriza.
- ✓ Los proyectos nunca deben surgir de manera arbitraria o desde la comodidad de un escritorio. Las salidas de campo para entender lo que quieren o necesitan los clientes es fundamental.

Conferencistas

Jackie Arango es ingeniera de diseño de producto, especialista en gerencia de diseño de producto y magíster en ingeniería de la Universidad EAFIT. Tiene experiencia en el desarrollo, aplicación y transferencia de métodos, metodologías y procesos de innovación y diseño, como Design Thinking, Lean Canvas, diseño centrado en el usuario, entre otros. Actualmente se desempeña como Gerente de Innovación en Bancolombia.

Camilo Velásquez es ingeniero administrador con maestría en administración de Babson College. Su cargo como Director de Innovación en Bancolombia le ha permitido, entre otras cosas, desarrollar iniciativas de innovación abierta, ejecutar procesos de observación tecnológica, y generar oportunidades estratégicas a través del ecosistema regional de innovación y emprendimiento.

Tomado de la conferencia "Bancolombia, una compañía intraemprendedora", dictada el 4 de octubre de 2017 por Jackie Arango, Gerente de Innovación y Camilo Velásquez, Director de Innovación de Bancolombia.