
Innovación empresarial: Modelo Bancolombia

El exceso de confianza puede ser un obstáculo para alcanzar nuestros objetivos. Es importante recordar que quienes identifican sus ventajas competitivas y las aprovechan al máximo para cambiar y evolucionar, perdurarán en el tiempo.

Este fue el caso de algunas compañías que en algún momento fueron consideradas innovadoras, pero que se quedaron rezagadas y han perdido su liderazgo en esta materia. Tal es el caso de Blockbuster, empresa de alquiler de películas que fracasó en su modelo de negocio cuando surgió Netflix, ya que ésta logró innovar al ofrecer el mismo tipo de servicios de manera online, brindando la opción, en el caso de videos en físico, que el



<http://tic007.blogspot.com/2011/08/blackberry-vs-android.html>

cliente se quedara con las películas el tiempo que deseara, sin ninguna multa de por medio. Esto permite a su cliente ver cualquier tipo de película desde la comodidad de su hogar, sin tener que desplazarse a otro lugar a rentar o comprar alguna película.

También es igual el caso de la pérdida de liderazgo de Blackberry con los dispositivos Android o Smartphones, debido a que los segundos desarrollaron un sistema operativo más funcional y parecido al de una computadora, el cual permite al usuario bajar todo tipo de aplicativos y navegar fácilmente por internet.

Este tipo de fracasos suelen presentarse cuando las empresas empiezan a generar un ego interno y a llenarse de una serie de restricciones internas en el desarrollo de nuevos productos, lo que conlleva a perder agilidad, flexibilidad y de esta manera a no estar a la vanguardia de lo que está requiriendo el mercado.

Pero este no es el caso de Bancolombia (Banco Líder en el mercado Colombiano), que después de observar varios ejemplos dentro y fuera del sector, decidió prestar especial atención al tema de la innovación organizacional. A pesar de ser una gran compañía, muy sólida, en los últimos años ha comenzado a encontrar una serie de competidores que antes no se veía en el panorama bancario y los cuales quieren participar en este tipo de

negocios financieros, tales como compañías de celulares, y retailers¹ que han aprovechado sus redes para ampliar su participación; sacan sus propias tarjetas para asegurar la fidelidad de sus clientes y se vuelven unos competidores muy fuertes, pues adicionalmente cuentan con un centenar de otros productos, y son percibidos de manera diferente por los clientes, dado que no miran a dichas instituciones como entes bancarios.

Por esto, Bancolombia ha decidido tomar el toro por los cuernos y ha decidido enfrentar este reto, haciendo de la innovación un elemento fundamental dentro de su cultura organizacional y su estrategia de negocio; y por consiguiente se dispuso a reinventar muchos de los procesos y productos propios del sector bancario.

Claves innovadoras de Bancolombia

Durante la implementación del modelo de innovación dentro del grupo Bancolombia, que hasta la fecha lleva dos años (2012-2013) y durante los cuales han demostrado tener resultados tangibles como modelo, la compañía ha trabajado sobre 10 puntos claves para generar valor y no quedar rezagado dentro de un mercado cada vez más competitivo.

A continuación se presentan los 10 pasos en los cuales Bancolombia ha venido desarrollando su modelo de innovación organizacional:

1. Establecer una visión con sentido



Fuente:<http://bit.ly/17HnJc5>

Establecimiento de una visión de compañía: Es importante acercar el banco a las personas, ser reconocidos por esto. Establecer un respeto profundo por los clientes y empleados. “*Le estamos poniendo el alma*” empieza desde adentro con los empleados y se ve reflejado afuera con los clientes. Esta viene siendo una de las principales estrategias internas de la compañía, al querer desarrollar una imagen más humana

preocupada con el desarrollo tanto económico como social de las regiones donde tiene presencia el banco.

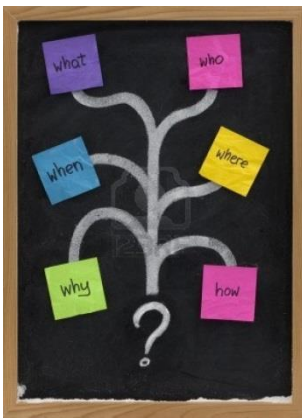
¹ Retailer: “*Minorista, venta al menudeo*”, fuente de:

<http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=retail>

2. Filosofía de innovación

Ésta se refiere a conceptos simples y profundos que puedan ser entendidos por todos los empleados de la compañía. Debe ser una filosofía construida entre todos y a través de procesos de co-creación. Crear una definición de innovación que pueda ser interpretada por los altos directivos y por los mandos medios y bajos, basándose en la organización. Por medio de esto se llega al concepto de innovación en Bancolombia, definido en tres palabras: *es una **idea** más **implementación**, y esto es igual a **nuevo valor**.*

La innovación es tan simple como tomar algo ya existente y transformarlo en un elemento que genere valor, que mejore el bienestar de la sociedad, o ambas. Una innovación puede ser enorme o diminuta, sólo hay que tener presente que la idea hay que implementarla en un nuevo valor. Para Bancolombia este Proceso toma 4 pasos:



Enfocar: El interrogante a resolver.

Explorar: Conocer el contexto y las posibles ideas de solución

Incubar: Alternativas de desarrollo, concepto, iteración, proyección y desarrollo, pruebas de concepto.

Verificar y acelerar: Preguntarse si la innovación está lista para ser masificada, caso de negocio.

Fuente:<http://ledrinklab.wordpress.com/decision-trees/image-dec-tree-color/>

3. Enfocar la innovación

Saber hacia dónde se quiere ir es un tema que en cualquier compañía se debe desarrollar, tanto para generar sostenibilidad a mediano y largo plazo, como para permitirle a la empresa explorar nuevos caminos y nuevos horizontes.

Las compañías se deben hacer una serie de preguntas para saber si están comprometidas con el tema de la innovación. ¿Para qué innovar en las organizaciones? ¿Es una estrategia

- ✓ Recursos y habilidades
- ✓ Métricas y reconocimientos
- ✓ Deben existir una serie de normas y mandatos claros, los cuáles son los temas de la estrategia que van a ser apalancados por medio de la innovación.

5. Franquear las barreras culturales

Manejar muy bien el tema de la **cultura** de las organizaciones y las personas para crear un mejor ambiente dentro de las mismas subculturas que existen en la compañía, identificar cuáles son las barreras que tienen éstas y establecer estrategias que ayuden a crear un mejor terreno en este sentido. Lo que se busca con esto es poder promover una cultura organizacional, donde las personas vayan más allá de sus funciones, que tengan capacidad de provocación, que siempre se estén cuestionando, que sean capaces de entender las tendencias futuras y que puedan asumir riesgos; esto, con la finalidad de preparar a la compañía para enfrentar los diversos retos que trae un mundo cambiante y dinámico.

6. Roles con pasión



La cultura innovadora debe ser manejada por personas que se apasionen realmente con el tema y esto hará mucho más fácil el trabajo de la innovación.

Bancolombia busca ser flexible y ágil en su cultura organizacional para responder a tiempo a los cambios que se están dando en el mercado. Esto se crea a través de las personas,

por lo cual Bancolombia prefiere a aquellas que desafíen la ortodoxia institucional y entiendan las tendencias futuras, que se arriesguen a ir más allá y trasciendan fronteras, que sean proactivas y sepan qué está pasando en el mundo.

En esta empresa se miden las barreras culturales y personales a través de un diagnóstico y se empiezan a crear acciones específicas para cada segmento organizacional (altos cargos, mandos medios y la base) de la compañía, motivándolos para que se unan a trabajar con el tema de la innovación. Lo que se pretende con esto, es permitir que todo tipo de personas, no importa su rango o cargo dentro del banco, puedan presentar sus ideas u opiniones, las cuales generen una red de innovación a lo largo de la compañía y así se pueda crear esquemas de movilización y gestión del cambio. La innovación es totalmente descentralizada y está integrada en los siguientes *Roles*:

- ✓ **Articuladores:** Son los que contribuyen a propiciar canales, que al mismo tiempo ayudan a generar valor por medio de actuaciones innovadoras dentro de las diferentes áreas que posee el banco. Se identifican por ser líderes dentro de sus áreas y se eligen por medio de convocatorias abiertas dentro de la empresa, para luego ser capacitados. Su principal función es conectar a los creativos con los emprendedores.
- ✓ **Facilitadores:** Personas capacitadas para desarrollar actividades de ideación dentro de los procesos innovadores y que pueden estar a disposición de toda la organización. Bancolombia cuenta con una red de 50 expertos en temas o redes relacionadas con la innovación.
- ✓ **Creativos:** Son personas con la capacidad de estar generando ideas distintas constantemente y que están rompiendo barreras.

7. Conocimiento profundo

Entre mayor conocimiento se tenga de un tema, mayores serán las ideas que van a surgir sobre éste. Por lo tanto, es indispensable fortalecer esas capacidades del conocimiento, mediante una inteligencia completa del negocio, además de conocer muy bien al cliente, saber qué quiere, identificar sus necesidades y pensar en cómo le puedo facilitar la vida. Sin embargo, también es importante poseer conocimientos del mercado, saber qué está pasando, reconocer qué están haciendo los competidores naturales y no naturales; adicionalmente, identificar nuevos modelos de negocio y conocer cuáles son las nuevas tendencias científicas, y así establecer modelos para entender al cliente, que permitan recopilar esa información dentro de una memoria corporativa, para poder determinar la

forma de trabajar y estar siempre centrados en los clientes, estar muy cercanos a ellos y poder crear productos y soluciones que ese faciliten la vida.

8. Procesos 1, 2, 3, 4

El área de innovación decide establecer un portafolio de servicios dentro del sistema organizacional del banco para poder dar una respuesta puntual a los diferentes retos que van surgiendo y por lo tanto se crea un portafolio con 4 servicios que el área ofrece. Sin embargo, cabe resaltar que este tipo de servicios no son iguales para todas las empresas, unas pueden tener más o menos dependiendo de su tamaño y tipos de necesidades. A continuación se presentan los cuatro servicios o procesos que ofrece el área de innovación:

1. **Evangelizadores o misioneros:** Prestan un servicio que funciona como semilla de la innovación. Están involucrados en todo el tema de sensibilización y a la vez son un articulador de descentralización, al tratar de establecer procesos de innovación independientes en cada área de la empresa.
2. **Habilitadores:** Este nivel envuelve una mayor participación del área de innovación. Allí se cuenta con consultores internos para identificar qué problemas de innovación puede tener el área, para estructurar y realizar el levantamiento de información y luego acompañarlos en todo el proceso de innovación que tiene la empresa. Es importante resaltar que el área de innovación no lidera procesos, sólo acompaña a los emprendedores en su camino.
3. **Roles activos:** Proponer o crear diferentes niveles de negocio, generar valor a partir de nuevos modelos, a través de la creación de diversos activos, productos y servicios que ayuden a generar valor a las diferentes áreas del banco.
4. **Conectores:** Consiste en articular lo interno con el mundo exterior, por ejemplo a través de la innovación abierta, trayendo capacidades que permitan aprovechar herramientas o redes de expertos como *Innocentive*²

² Innocentive: “*Innocentive es un comunidad transaccional de procesos de innovación, en donde empresas y personas que necesitan resolver un problema específico, publican sus necesidades para que otro grupo de personas lo resuelva*”. Fuente de: <http://www.fundacioncolombiacompetitiva.org/index.php/enlaces-de-interes/65-innocentive-red-abierta-de-innovacion>

que constantemente están solucionando problemas empresariales en el mundo entero. Además buscando el apoyo que existe en el ecosistema por parte de Colciencias (ente del gobierno que contribuye al sistema nacional de innovación en Colombia) y asociaciones con universidades y grupos de investigación, que permiten identificar problemas internos susceptibles de ser conectados y solucionados en otros espacios generando, en última instancia, valor agregado en la organización.

9. Servicios con valor

Bancolombia tiene un proceso muy básico y muy simple para generar valor, y es tratar de que todos sus empleados sepan de qué se está hablando y esto va desde el establecimiento de una filosofía de simpleza. Lo que se pretende con esto es abolir cualquier término extraño que pueda llevar al desconocimiento de algún tema, que en este caso serían los procesos para generar servicios con valor por parte de sus empleados. Por el contrario, el banco quiere que todas las personas se sientan cómodas y se identifiquen con todos los términos y metodologías, permitiendo establecer un portafolio adecuado para la madurez de la organización y un proceso muy simple, que pueda encajar con las capacidades organizacionales y unas herramientas que traten de ajustarse a los niveles culturales de cada uno de los temas que se van a trabajar.

Para esto, la organización ha planteado unos enfoques específicos sobre los que viene trabajando.

Exploración en la innovación: Buscar la oportunidad de innovación o el problema a resolver, y así compenetrarse con el enfoque específico que se esté atacando en ese momento. Esto es un tema de simpleza, pasando de un lenguaje no muy técnico a un lenguaje más casual, el cual permite un mejor entendimiento y que fluya hacia una oportunidad de innovación o por lo menos que ayude a identificar cuál es el problema a resolver. Es por esto que Bancolombia cuenta con una caja de herramientas, tales como el *radar de innovación* (es una herramienta que permite explicar las variables claves, qué hay que tener en cuenta para buscar nuevas oportunidades en un emprendimiento).

Los autores de esta herramienta Arroniz, I., Sawhney, M., y Wolcott, R. plantean cómo las organizaciones deben detectar oportunidades para innovar observando cuidadosamente cuatro variables (**la oferta, los procesos, los clientes y la presencia**) y en sus respectivas dimensiones (**plataformas, soluciones, experiencia del consumidor, captura de valor, organización, cadena de suministro, red de distribución y marca**); las oportunidades están allí, lo que se requiere es que la empresa disponga de herramientas y capacitación a su gente con el fin último de lograr visualizar opciones donde antes no se apreciaban.

El *Canvas de Alexander Osterwalder* es una herramienta de modelos de negocio que se basan en el desarrollo de estrategias que permiten entregar y capturar valor. Se sustenta en tener mucha claridad en los segmentos a atender y generar una propuesta de valor acorde a las necesidades de los nichos, propiciando unas relaciones estrechas entre empresa y segmentos vinculados a través de un canal que agregue valor, y soportados por unas actividades, recursos y aliados estratégicos que logren cubrir los principales costo y a su vez la generación u obtención de valor a través de formas novedosas de generar ingresos para cada uno de los pasos en el proceso de la innovación, que ayude a construir una batería potente para la organización, para todas las áreas y que sea efectiva en cada una de ellas, no sólo en el área de la innovación. Finalmente, lo que logra es identificar para qué problema o tipo de públicos en la organización se requiere X o Y clase de herramienta, logrando de esta manera resultados más potentes.

Incubación: Existen áreas dentro del banco que están más expuestas que otras a la innovación, por lo cual trabajar la innovación allí es mucho más fácil. La compañía cuenta con unas herramientas y facilitadores que crean todo el esquema que finalmente conduce las ideas y las oportunidades hacia un grupo denominado ángeles inversores; éstos dan un capital semilla que se distribuyen en diferentes rangos. Hay unos que otorgan 50 millones, otros brindan hasta 100 millones para realizar básicamente un proceso de incubación, el cual consiste en convertir ideas en pilotos, profundizando investigaciones de mercado o desarrollando prototipos. Sin embargo, las personas o grupos participantes deben rendir cuentas y mostrar cómo se respondieron a las principales incertidumbres que tenían las ideas, a un comité de ángeles inversores.

Se desarrolla un trabajo con estos ángeles para que puedan percibir qué ideas tienen gran potencial, es decir, son una verdadera oportunidad de negocio. La empresa consideró que sería buena idea integrar a personas fuera de la compañía a dichos comités o grupos de ángeles inversores. Se decidió invitar a actores externos que no están contaminados de los procesos bancarios, por lo que se invitó al presidente de Uff Móvil³, una persona que le da una visión completamente diferente al comité, de las ideas que llegan o que puede tener la empresa.

Aceleración: Luego de la incubación y de dar resultados, se analizan las ideas y con base en ellos se evalúa si esa idea se debe o no acelerar. En caso de acelerarse, se mira si se puede llevar al mercado para masificarla a través de los medios que tenga la compañía, y así exponerla a los clientes. Luego se empieza a hacer un seguimiento para ver si obtiene los resultados adecuados, teniendo muy presente lo que quiere el cliente, si es estratégico

³ Uff Movil: “*Empresa Colombiana de comunicaciones*”, fuente de: <https://www.uffmovil.com/manifiesto>

para la compañía, si se está en capacidad de producirlo y si finalmente alguien pagará por éste.

10. Equivocarse rápido y barato

Significa experimentar y equivocarse, volver a aprender, volver a probar y ver cuál es el mejor camino. Antiguamente Bancolombia se equivocaba en grande y caro; la compañía no probaba nada y salía al mercado con grandes inversiones y se quedaba a la espera, a ver si el mercado lo aceptaba, si lo iba a adoptar o no, y en muchos de los casos se tuvo impactos negativos, temas que se pudieron haber evitado si hubieran tenido esquemas más indicados donde pudieran pilotear en ambientes más cerrados, donde se pudiera invitar al cliente a probar el producto, y aprender más del proceso antes de llevarlo a un público masivo. Esta es una metodología que cada día se está usando más, utilizando prototipos, pruebas de concepto, donde se busca resolver varias incertidumbres y al final tener un producto tal vez no perfecto, pero sí con mejores cualidades para ser lanzado al mercado.

Además de las diez claves propuestas por Bancolombia dentro de su estrategia de innovación, la organización está enfocando sus recursos hacia un acercamiento con el cliente, mostrando la imagen de un banco más humano y en donde la generación de dinero pasa a un segundo plano, teniendo en cuenta el desarrollo social y humano en las regiones donde trabaja.

Conclusiones

- ✓ Las organizaciones deben primero que todo *establecer una visión con sentido* desde la organización que todo el mundo la tenga muy clara y se comprometa con ella.
- ✓ Crear una *filosofía* alrededor del concepto de innovación; profunda, pero que sea sencilla y fácil de comprender.
- ✓ *Enfocar la innovación*, y las estrategias hacia un uso adecuado de los recursos para obtener unos resultados óptimos en el uso de la innovación dentro de la organización.
- ✓ Tener *un gobierno* muy claro y definido que ayude a administrar la responsabilidad y que tenga unos protocolos muy puntuales, unas metas claras, un trabajo cultural donde la clave es identificar barreras personales y organizacionales, y trabajar por segmentos utilizando un mercadeo especial (de guerrillas), íconos y esquemas de reconocimientos.

- ✓ Definir *roles* muy claros que ayuden a esparcir esa semilla, donde existan creativos, emprendedores y patrocinadores, una triada que ayude a empujar hacia adelante el proyecto.
- ✓ Adquirir un *conocimiento profundo* basado en el cliente, el negocio, las tendencias y la competencia. Saber qué se está haciendo en otras latitudes, ofrecer unos servicios que le permitan dar valor a la organización, poseer un portafolio adecuado para la madurez de la misma y un proceso simple con herramientas que se traten de ajustar a las capacidades y a los niveles culturales de cada uno de los temas que se van a trabajar.

Conferencista

Este artículo está basado en la conferencia brindada por el Dr. Andrés Villegas Mesa, Director de Innovación Corporativa del Grupo Bancolombia.

El señor Andrés Villegas es Ingeniero Administrador de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, con una especialización en Finanzas de la Universidad EAFIT y un MBA con énfasis en Innovación Estratégica de la Universidad de Deakin Australia.

Villegas cuenta con 13 años de experiencia en el sector bancario, principalmente en la gerencia de la oficina de Proyectos en el Grupo Bancolombia, y actualmente se desempeña como Director de Innovación Corporativa de esta misma organización. Además, es docente de gestión de proyectos en posgrados de la Universidad de Antioquia y la Universidad Pontificia Bolivariana.